# فن التفكير الواضح

## ٥٢ خطأ في التفكير يجب عليك تجنبها

رولف دوبلي



Type your text

# فن التفكير الواضح



# فن التفكير الواضح

## ٥٢ خطأ في التفكير يجب عليك تجنبها

**تأليف**
**رولف دوبلي**

ترجمة
نيرمين الشرقاوي



# فن التفكير الواضح

روﻟﻒ دوﺑﲇ

# Die Kunst des klaren Denkens

Rolf Dobelli

**الطبعة الأولى ٢٠١٧م**
رقم إيداع ٢٠١٦/٢٥٣٧٤
جميع الحقوق محفوظة للناشر مؤسسة هنداوي للتعليم والثقافة
المشهرة برقم ٨٨٦٢ بتاريخ ٢٠١٢/٨/٢٦

**مؤسسة هنداوي للتعليم والثقافة**
إن مؤسسة هنداوي للتعليم والثقافة غير مسئولة عن آراء المؤلف وأفكاره
وإنما يعبِّر الكتاب عن آراء مؤلفه
٥٤ عمارات الفتح، حي السفارات، مدينة نصر ١١٤٧١، القاهرة
جمهورية مصر العربية
**تليفون:** ٢٠٢ ٢٢٧٠٦٣٥٢ + **فاكس:** ٢٠٢ ٣٥٣٦٥٨٥٣ +
**البريد الإلكتروني:** hindawi@hindawi.org
**الموقع الإلكتروني:** http://www.hindawi.org

---

دوبلي، رولف.
فن التفكير الواضح: ٥٢ خطأً في التفكير يجب عليك تجنبها/تأليف رولف دوبلي.
تدمك: ٩٧٨ ٩٧٧ ٧٦٨ ٥٧٦ ٤
١–التفكير
أ–العنوان
١٥٣٫٤٢

---

تصميم الغلاف: خالد المليجي.

# المحتويات

# ثناء على الكتاب

يتميَّز رولف دوبلي بالجمع ما بين الخبرة التخصُّصية والقدرة على الابتكار، وهي تركيبة صارت نادرةَ الوجود منذ نهاية عصر النهضة حتى الآن.

نسيم نيكولاس طالب،
مؤلِّف كتاب «البجعة السوداء»

يقدِّم هذا الكتاب تغييرًا جديدًا منعشًا في منظور الرؤية. إن رولف دوبلي يُقدِّم محفِّزات للتفكير ويكتب نصوصًا مفهومة، وثرية، وعميقة، ومسلِّية، وذكية.

د. كريستوف فرانتس،
رئيس مجلس إدارة شركة طيران لوفتهانزا الألمانية

ينبغي أن يكون هذا الكتاب في حقيبةِ كلِّ مَن يشغل منصبَ الرئيس التنفيذي لشركةٍ ما.

تون بوشنر،
الرئيس التنفيذي لشركة أكتسونوبل

هل ينبغي قراءة هذا الكتاب؟ بالطبع، نعم؛ لأنه كتاب مسلٍّ للغاية، كما أنه جاد جدًّا في التمهيد للوصول إلى جوهر التفكير الإنساني.

أ.د. رولاند بيرجر،
المؤسس ورئيس مجلس الإدارة الشرفي
لمكتب الاستشارات الاستراتيجية «رولاند روجر»

استعراض شائق للخبرات كما لو كان عرضًا للألعاب النارية! على كلِّ مَن يريد ألَّا يتعثَّر دائمًا في فخاخِ التفكير أنْ يقرأ هذا الكتاب.

أ.د. إيريس بونيت، جامعة هارفارد

سيغيِّر هذا الكتاب تفكيرك.

البروفيسور دان جولدشتاين،
كلية لندن للأعمال وياهوو

قراءة موجزة ومعمقة، بعدها ستفهم أخطاءك في التفكير على نحوٍ أفضل.

ريد كادونو،
الرئيس التنفيذي لمجموعة «كابا»

دوبلي مؤلف رائع، ينجح في عرض الدراسات العسيرة الهضم بطريقةٍ سلسةٍ ومثيرة، دون أن يفقد قوةَ البيان الفكري. قراءةٌ مسلية ذات بُعْدٍ عميق، ستُفهِمك مستقبلًا أخطاءَ تفكيرك بصورةٍ أفضل.

مارتن شبيلر،
رئيس تحرير جريدة زونتاجز تسايتونج

إن هذا الكتاب لَهُوَ متعةٌ بلا ندمٍ: معاصِر، ذو تأصيل علمي، ومكتوب بألمعية.

كلاوديو فيزر،
الرئيس التنفيذي لماكنزي سويسرا

هذا الكتاب هو سلاحٌ ضد التصرفات السطحية. من حُسْن الطالع أن يوجد مثل هذا الكتاب.

أنرياس ماير،
الرئيس التنفيذي لشركة خطوط القطارات السويسرية

# شكر وتقدير

أشكر نسيم نيكولاس طالب الذي ألهمني هذا الكتاب، حتى لو كان قد نصحني بعدم نشره تحت أي ظرف (الأفضل أن تكتب روايات؛ فالكتب الموضوعية ليست مثيرةً.) أشكر كوني جيبيستورف الذي قام بمراجعة النصوص باحترافيةٍ عالية. أما جيليانو موزيو فأشكره على ضبطه للكتابة، وأشكر آرنهيلد رازيلير على علاقاته الممتازة بعالَم النشر. كذلك لم يكن لهذا الكتاب أن يَصدُر دون إمكانية صبِّ أفكاري في مطبوعةٍ أسبوعية؛ لذا أشكر د. فرانك شيرماخر على إتاحة عمودٍ أسبوعيٍّ في جريدة فرانكفورتر ألجيماينه تسايتونج، ومارتن شبيلر الذي وفَّرَ لها مرفأً في سويسرا من خلال جريدة زونتاجز تسايتونج. أشكر مُصمِّمة الجرافيك بيرجيت لانج التي قدَّمَتِ الرسوم المصاحبة لنصوصي. النظرة الثاقبة لكلا المحررَيْن سيباستيان رامشبيك وبالتس شبورري (كلاهما يعمل في زونتاجز تسايتونج)، ود. هوبرت شبيجل (فرانكفورتر ألجيماينه تسايتونج) التي التقطتْ وصوبَتِ الأخطاءَ والأجزاءَ المبهَمة كلَّ أسبوعٍ قبل أن يصل النص إلى المطبعة؛ فلهُم جزيل الشكر. كل ما يلي تلك الخطوات التي لا حصرَ لها من التحرير أتحمَّل مسئوليته بمفردي.

# مقدمة

بدأ كل شيءٍ ذات مساءٍ في خريف عام ٢٠٠٤. سافرتُ إلى ميونخ بدعوةٍ من الناشر هوبرت بوردا، من أجل أن أشارك فيما يُسمَّى «تبادُل عفوي للخبرات مع المفكرين». لم أعتبر نفسي من قبلُ قطُّ واحدًا من «المفكرين». (لقد درستُ إدارةَ الأعمال وصرتُ صاحبَ شركة؛ أيْ إنني على العكس من أي مفكر)، غير أني كنتُ قد نشرتُ روايتين، ويبدو أن ذلك كان كافيًا لاعتباري أحد المفكرين.

على المائدة جلس نسيم نيكولاس طالب، وقد كان وقتَها تاجرًا غامضًا في وول ستريت، ذا تعلُّق بالفلسفة، وقد قُدِّمتُ إليه باعتباري عارفًا بالتنوير الإنجليزي والاسكتلندي؛ خصوصًا ديفيد هيوم. كان من الواضح أن الأمر اختلط عليهم، وأنهم يَعنون شخصًا آخَر. لم أقل شيئًا وابتسمتُ بلا ثقةٍ في جماعة الجالسين، وتركتُ الصمتَ المخيِّم يدلِّل على معارفي الواسعة بالفلسفة. وعلى الفور سحب طالب كرسيًّا فارغًا إلى جواره وطلب مني مُربِّتًا على المقعد أن أتخذ مكانًا بجواره، ولحُسْن الحظ انسحَبَ الحديثُ بعد عدة جُمَلٍ قليلة من هيوم إلى وول ستريت؛ أيِ المجال الذي على الأقل أستطيع أن أتابع فيه الحوار. استمتعنا بالحديث حول الأخطاء المنهجية التي يرتكبها الرؤساء التنفيذيون دون أن نستثنيَ أنفسنا. تحدَّثنا حول حقيقة أن كثيرًا من الأحداث غير المتوقَّعة سيبدو مرجَّحًا أكثر للوقوع لو أننا ألقينا عليه نظرةً في وقتٍ لاحق. وتضاحكنا حول المستثمرين الذين لا يستطيعون فكاكًا من أَسْهُمهم، حتى بعد أن يَقِلَّ سعرُ السهم عن سعر شرائه.

وكنتيجةٍ لذلك الحوار، أرسَلَ إليَّ صفحاتِ مخطوطٍ قمتُ بالتعليق عليه ونقد بعض أجزائه، ليصبح فيما بعدُ الكتابَ الذي حقَّقَ نجاحًا عالميًّا واحتلَّ مكانًا في قائمة الكتب الأفضل بيعًا؛ وهو كتاب «البجعة السوداء». ويُعزى لهذا الكتاب الفضلُ في المكانة التي

يتبوَّءُها طالب بين نجوم الفكر العالميِّين. بنهمٍ معرفيٍّ يتنامى، رُحتُ ألتهم المراجعَ الخاصة بـ «الأخطاء والاستدلال بالحدْس «المُدرَّب»»، في الوقت نفسه قوَّيتُ عَلاقتي مع عديدٍ من الناس الذين يمكن أن نطلق عليهم مثقَّفِي الساحل الشرقي الأمريكي. أدركتُ بعد سنواتٍ لاحقةٍ أنني، إلى جوار عملي كاتبًا وصاحب شركة، قد أتممتُ دراسةً حقيقيةً في علم النفس الاجتماعي والمعرفي.

أخطاء التفكير — وهو المصطلح الذي أستعمله هنا — هي انحرافاتٌ ممنهجة عن العقلانية، التي هي الوجه المثالي والمنطقي والعاقل في التفكير والسلوك. إن كلمة «ممنهج» كلمة مهمة؛ لأننا كثيرًا ما نُخطِئ في نفس الاتجاه؛ على سبيل المثال: أنْ نُغاليَ في تقدير معارفنا أكثرُ شيوعًا من أن نُقلِّل من شأن معارفنا. كذلك فإن خطر فقدان شيء يحفِّزنا دائمًا للحركة أسرع من إمكانية كسب شيء. قد يُحدِّثنا عالِم رياضيات أن توزيع أخطائنا في التفكير منحرف (لا متماثل). ولحُسْن الحظ، أن اللاتماثُل هذا يجعل بعض الأخطاء متوقَّعًا أحيانًا.

ومن أجل ألَّا أخسر تلك الثروة التي راكمتُها من خبراتي الكتابية والمهنية، بدأت في جمع قائمةٍ من الأخطاء المنهجة، ومعها ملحوظاتي وحكاياتي الشخصية الطريفة، دون أيِّ نيةٍ سابقةٍ لنشرها ذات يوم؛ فقد كنتُ أجمعها لنفسي، ولنفسي فقط. وسرعان ما اتضح لي أن هذه الملحوظات مهمة، ليس فقط في مجال استثمار الأموال، بل أيضًا في الحياة المهنية والشخصية؛ فمعرفةُ أخطاء التفكير جعلَتْني أكثرَ هدوءًا ورزانةً؛ فقد صرتُ أتعرَّف على أخطائي في التفكير قبل أن أرتكبها، وصرتُ أستطيع أن أتجنَّبها قبل أن تتسبَّب في خسائر ضخمة. كما تمكَّنتُ لأول مرةٍ من فهم الآخرين حين يتصرَّفون على نحوٍ لا عقلاني، وتمكَّنتُ من مواجهتهم مُسلَّحًا بمعارفي، بل أحيانًا كنت أتغلَّب عليهم. أما أهم شيء حدث فهو تلجيمُ شبحِ اللاعقلانية؛ إذ كان تحت يديَّ كلُّ التصنيفات والمصطلحات والشروح التي مكَّنتْني من طرده بعيدًا. إن البرق والرعد منذ عهد بنجامين فرانكلين لم يصبحا ظاهرتَيْن أقلَّ ندرةً، ولا أضعفَ قوةً، ولا أخفَّ صوتًا، إلا أنهما صارا لا يبعثان على الخوف كما في السابق؛ وهذا ما حدث لي منذ ذلك الحين مع مسألة اللاعقلانية.

وسرعان ما أثار دليلي الخاصُّ هذا اهتمامَ الأصدقاء الذين كنتُ أحكي لهم عنه، وقد قاد هذا الاهتمامُ إلى نشر عمودٍ أسبوعيٍّ في جريدة فرانكفورتر ألجيماينه تسايتونج وجريدة شفايتسر زونتاجز تسايتونج، وكذلك ألقيتُ محاضراتٍ لا حصرَ لها (غالبًا أمام

أطباء، ومستثمرين، ومجالس رقابية، ورؤساء تنفيذيين)، وأخيرًا نشرتُ هذا الكتاب؛ هاكم إياه، أنتم تمسكونه الآن بأيديكم. لا أعني بذلك أنه سيكون حظكم السعيد، وإنما على الأقل سيمثِّل نوعًا من التأمين ضدَّ كلِّ ما يمكن أن تَجرُّوه على أنفسكم من حظٍّ عاثر.

رولف دوبلي، ٢٠١١

# انحياز السفينة الناجية

لماذا ينبغي عليك زيارة المقابر؟




أينما نقل ريتو بصرَه وقعَتْ عيناه على نجوم الروك، سواءٌ أكانوا على شاشات التليفزيون، أم على صفحات المعجبين على الإنترنت، أم كانوا متصدِّري عناوين المجلات في برامج الحفلات. أما أغنياتهم فلا يمكن تجاهُلها؛ إذ يطغى صوتها في مراكز التسوُّق، كما تصدح

على قائمة التشغيل في جهازك الذكي، وتدق آذانَك في صالة اللياقة البدنية. نجوم الروك في كل مكان، إنهم كثيرون، كما أنهم ناجحون. يؤسِّس ريتو فرقةً موسيقية مدفوعًا لتقليدِ عددٍ لا نهائيٍّ من أبطال العزف على الجيتار؛ فهل ينجح؟ إنَّ احتمالية ذلك لا تزيد قيدَ أنملةٍ فوق الصفر. ومثل كثيرين غيره، قد تنتهي به الحال راقدًا في مقبرة الموسيقيين الفاشلين. إن هذه المقبرة لَتضمُّ عددًا يزيد بعشرة آلاف ضعفٍ عن عدد الموسيقيين الذين يظهرون على خشبة المسرح، لكنْ ليس ثَمَّةَ صحفيٌّ يهتمُّ بالفاشلين، باستثناء النجوم الذين سقطوا. إن هذا هو ما يجعل المقبرة غيرَ مرئيةٍ لِمَن يقف خارج المجال.

«انحياز السفينة الناجية» (أو لِنسمِّه: ضلال النجاة) يعني أنك تُبالِغ بشكلٍ منهجيٍّ في تقدير فرص النجاح؛ نظرًا لأن النجاحات تجتذب اهتمامًا في الحياة اليومية أكبرَ كثيرًا من الإخفاقات. كشخصٍ يقف خارج المجال (مثل ريتو) فإنك تقع فريسةً لوهْمٍ، وتتجاهل أن احتمالية النجاح قليلةٌ لدرجةٍ تكاد تكون منعدمة؛ فوراء كل كاتبٍ ناجحٍ سنجد مائةَ كاتبٍ لا تُحقِّق كُتُبُهم إيراداتٍ، ووراء كل واحدٍ من هؤلاء المائة سنجد مائةً آخرين لم يتوصَّلوا إلى دار نشرٍ بعدُ، ووراء كل واحدٍ من هؤلاء المائة الآخرين سنجد مائةً آخرين شرعوا في كتابة نسخة مخطوطة ثم احتفظوا بها في الدُّرج. لكننا لا نسمع إلا عن الناجحين، ونتجاهل أن النجاح في مجال الكتابة يظل احتمالًا ضعيفًا. وينطبق الشيء نفسه على المصوِّرين، وأصحاب الشركات، والفنانين، والرياضيين، ومهندسي العمارة، وحائزي جائزة نوبل، ومذيعي التليفزيون، ومَلِكات الجمال؛ فوسائلُ الإعلام لا يشغلها الحَفْرُ في مقابر الفاشلين، كما أنها ليست منوطةً بذلك؛ ما يعني أن عليك أن تُعمِل فِكرك بنفسك إنْ أردتَ أن تُخفِّف من حدة الآثار الناجمة عن «انحياز السفينة الناجية».

إن «انحياز السفينة الناجية» سيُمسِك بك أخيرًا فيما يتعلَّق بموضوع المال. لنقُلْ إن صديقًا يؤسِّس شركةً صغيرة، وأنت تنتمي إلى دائرة المستثمرين المحتمَلين، إنك تتشمَّم الفرصةَ؛ لعل هذه الشركة الصغيرة تُعيد قصةَ نجاحِ شركة مايكروسوفت. ربما يحالفك الحظ، لكنْ كيف يبدو الأمر في الواقع؟ أكثر السيناريوهات ترجيحًا يقضي بأن الشركة لن تخرج من عثرات البداية، أما السيناريو الذي يليه فيقول إن الشركة ستُعلِن إفلاسَها بعد ثلاث سنوات. إن الشركات التي تستمرُّ في البقاء بعد السنوات الثلاث الأولى ينكمش معظمُها إلى شركات صغيرة ومتوسطة تضمُّ أقلَّ من عشرة موظفين. الخلاصة: لقد أعمى بصرَك الوجودُ الإعلاميُّ للشركات الناجحة. هل معنى ذلك ألَّا تُقدِم على أي مخاطرة؟ كلا،

ولكنْ ليكن عندك الوعي أن الشيطان الصغير المُسمَّى «انحياز السفينة الناجية» يُشوِّه الاحتمالات مثلما يفعل الزجاج المصنفر.

لنأخذ مؤشرَ داو جونز مثلًا؛ فهو يتكوَّن من الشركات الناجية فقط. فمؤشر الأسهم لا يمثِّل الشركات التي أخفقَتْ ولا الشركات التي ظلت صغيرةً؛ أي إنه لا يمثِّل الأغلبيةَ. إن مؤشر الأسهم لا يمثِّل اقتصاد البلد، مثلما أن ما يُنشَر في الصحافة لا يُخبِر عن مجموع الموسيقيين. كما أن الكميات الهائلة لكتب النجاح ومُدرِّبي النجاح من شأنها أن تدفعك للريبة؛ فالفاشلون لا يؤلِّفون كتبًا ولا يُلْقُون محاضراتٍ حول فشلهم.

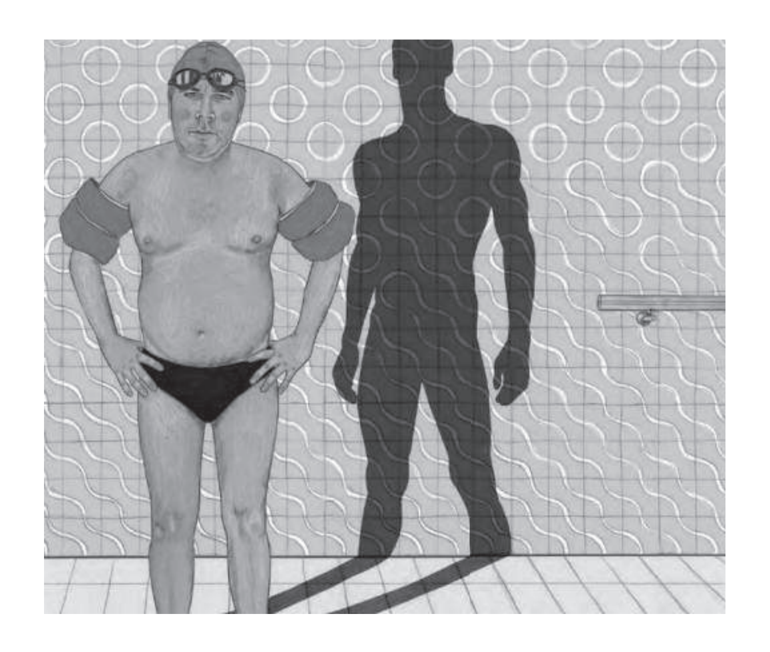
يصبح «انحياز السفينة الناجية» أكثر حرجًا عندما تصبح أنت نفسُك جزءًا من الجماعة «الناجية». حتى إذا كان نجاحك يعتمد على الصدفة المحضة، فستكتشف نقاطًا مشتركة بينك وبين الناجحين الآخرين، وستعلن أن هذه هي «عوامل النجاح». إلا أنك حين تزور مقبرةَ الفاشلين (أشخاص، شركات ... إلخ)، ستعرف أنهم أيضًا قد استخدموا «عوامل النجاح» المزعومة.

حين يبحث عددٌ كافٍ من العلماء ظاهرةً معينةً بحثًا مستفيضًا، سوف يظهر أن بعض هذه الدراسات بمحض الصدفة يُوافينا بنتائج ذات دلالةٍ إحصائيةٍ؛ مثلًا: العلاقة بين استهلاك النبيذ الأحمر وارتفاع متوسط العمر المتوقَّع؛ وبهذا تُحقِّق هذه الدراسات (الخاطئة) فورًا درجةً عاليةً من الشهرة. إنه «انحياز السفينة الناجية».

لكنْ نكتفي بهذا القدر من التفلسُف. «انحياز السفينة الناجية» يعني: أن تُغاليَ بشكلٍ ممنهجٍ في تقدير احتمالية النجاح. ومن أجل توجيه الذات نحو الاتجاه المعاكس أقول: بقدر ما تستطيع قُمْ بزيارة مقابر المشروعات، أو الاستثمارات، أو المِهَن التي كانت واعدةً يومًا ما. إنها نُزهة حزينة، لكنها مفيدة للصحة.

# وَهْم جسد السباح

هل هارفارد جامعة جيدة أم سيئة؟ لا نعرف



حين قرَّر نسيم طالب، كاتب المقالات والمُتاجِر في البورصة، أن يتخذ إجراءً بشأن كيلوجرامات جسده العنيدة، بحث في مختلِف أنواع الرياضات. بَدَا له أن العدَّائين يعانون من الجفاف وغير سعداء، ولاعبو كمال الأجسام ظهروا عريضين ويميلون للسذاجة، أما

لاعبو التنس، فآهٍ منهم، طبقة وُسْطى مترفِّعة! لكنَّ السبَّاحين أثاروا إعجابه؛ إذ كانوا يتمتعون بتلك الأجساد ذات البنية القوية الأنيقة. وهكذا حسم أمره وقرَّرَ أن ينزل إلى ماء المسبح المحلي المضاف إليه الكلور، وأن يتدرَّب بجديةٍ عاليةٍ يومين في الأسبوع. وقد استغرق الأمر بعضَ الوقت قبل أن يلاحظ أنه كان أسيرًا للوهم؛ فالسبَّاحون المحترفون لا يمتلكون هذا الجسدَ المثاليَّ لأنهم يُكثِرون من التمرين، بل إن الأمر معكوس: إنهم سبَّاحون مَهَرة لأنهم يمتلكون جسدًا له تلك البنية الجيدة. إن بنية جسدهم ما هي إلا معيار اختيارهم، وليسَتْ نتيجةَ نشاطهم.

والعارضاتُ من النساء يقمْنَ بالدعاية لمستحضرات التجميل؛ ولهذا يخطر على بال بعض المستهلكات أن مستحضرات التجميل يمكن أن تجعل المرأةَ جميلةً، لكن مستحضرات التجميل ليست هي السبب في جعْل هؤلاء النسوة يعملْنَ كعارضاتٍ؛ فالعارضاتُ وُلِدن بمحض الصدفة جميلات؛ ولهذا السبب قبل غيره يقع عليهن الاختيار من الأساس للعمل في الدعاية. فمثلما كانت الحال لدى السباحين، الجمال هنا هو معيار اختيارهن، وليس النتيجة.

وإذا خلطنا ما بين معيار الاختيار والنتيجة، وقعنا ضحيةً لوهْمٍ اسمه «جسد السبَّاح»، ومن دون هذا الوهم فإن نصف الدعاية سيفقد أثرَه.

إلا أن الأمر لا يتعلَّق فقط بالجسد المثير. هارفارد تتمتَّع بسمعةٍ أنها جامعةٌ من جامعات القمة، فكثيرٌ من الناجحين نجاحاتٍ ملحوظةً درسوا في هارفارد؛ فهل يعني هذا أن هارفارد جامعة جيدة؟ لا نعرف هذا. ربما تكون مزريةً، لكنها تستقطب أفضلَ الطلاب في العالَم أجمع. وهكذا أيضًا عُرِفت جامعة سانت جالين؛ سُمْعتُها ممتازةٌ، إلا أن المحاضرات (قبل عشرين عامًا) كانت متوسطةَ القيمة. ولأسبابٍ ما أيًّا كانت — اختيار جيد للدارسين، المناخ في الوادي الضيق، ربما الطعام المُقدَّم في الكنتين؟ — فقد نجح خريجوها على الرغم من كل شيء.

وفي كل العالَم تجتذب دوراتُ إدارةِ الأعمال الناسَ لارتباطها إحصائيًّا بارتفاع الدَّخْل؛ إذ يتم حساب متوسط النسبة المتوقَّعة التي سيرتفع بها دَخْل المهتمين. والغرضُ من هذه الحسبة البسيطة هو إظهارُ أن المصاريف الباهظة التي ستُدفَع في الدراسة ستتم تغطيتها في مدةٍ وجيزةٍ؛ ومن ثَمَّ يقع الكثيرون في هذا الفخ. أنا لا أريد أن أتَّهِم الكليات بأنها تلاعبَتْ في الإحصائيات، وعلى الرغم من هذا فإنَّ ما يقولونه ليس ذا قيمة؛ فالناس الذين يطمحون إلى الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال لهم طبيعةٌ مختلفة عن أولئك الذين لا

يعنيهم هذا الأمر. والفارق في مستوى الدخل الذي يحدث فيما بعدُ يمكن أن نَعزوَه لألفِ سببٍ آخَر غير الدرجة العلمية. ها هنا مرةً أخرى مثالٌ على «وَهْم جسد السباح»؛ إذ يحل معيارُ الاختيار محلَّ النتيجة. حين تفكِّر أنْ تُواصِل دراساتك العليا، من فضلك حاوِلْ أن تجد أسبابًا أخرى خلافَ توقُّع ارتفاع الدخْل.

حين أسأل الناس السعداء أين يكمن سر سعادتهم، فعادةً ما أسمع جُمَلًا مثل: «على الإنسان أن ينظر للنصف الممتلئ من الكوب بدلًا من النصف الفارغ.» وكأنَّ هؤلاء لا يستطيعون تقبُّل أنهم وُلِدوا سعداء؛ ولهذا فإنهم يميلون إلى النظر إلى الجانب الإيجابي في كل الأشياء؛ فالسعداءُ لا يريدون أن يدركوا أن السعادةَ إلى حدٍّ بعيدٍ أمرٌ يُولَد به الإنسان، وأنها تظلُّ ثابتةً في مسار الحياة. إن «وهم جسد السباح» موجودٌ إذًا أيضًا كوَهْمٍ يخادع الذات، وحين يكتب السعداءُ كُتبًا تصبح خدعتُهم أكثرَ خِسةً.

ولذا، اجعلْ مسافةً كبيرةً بينك وبين كتب المساعدة والتنمية الذاتية؛ فهي مكتوبةٌ بنسبة ١٠٠٪ بواسطة أُناسٍ يمتلكون مَيلًا طبيعيًّا للسعادة؛ ولهذا فإنهم ينثرون النصائحَ على كل صفحة، ويظل طيَّ الكتمان أنَّ هذه النصائح لا تُؤتِي ثمارَها مع مليارات البشر؛ لأن التعساء لا يكتبون كتبًا في المساعدة والتنمية الذاتية.

الخلاصة: في أي أمرٍ تطمح إليه؛ عضلاتٍ فولاذية، جمالٍ، دخْلٍ أعلى، حياةٍ أطول، هالةٍ نورانية، سعادةٍ … إلخ، حيثما وجدتَه ينال الثناءَ فانظرْ مليًّا، وقبل أن تقفز إلى المسبح، أَلْقِ نظرةً على المرآة، وكُنْ أمينًا مع نفسك.

# تأثير الثقة الزائدة

لماذا تُغالِي بشكلٍ منهجيٍّ في تقدير علمك وقدراتك؟



لم تكن الإمبراطورة الروسية كاترين الثانية معروفةً بعِفَّتها؛ فكثيرًا ما تَقلَّبَ العشَّاق في فراشها. كَمْ بلغ عددهم؟ هذا ما سأكشفه لكم في الفصل التالي، أمَّا الآن فالموضوع يتعلَّق

أولًا بأمرٍ آخَر: ما قدرُ الثقة التي ينبغي أن نُولِيها لعِلمنا؟ وفي هذا الصدد خُذْ هذا الواجب: «حدِّدْ تقديرك لعدد عشَّاق الإمبراطورة بحيث تكون مدى إجابتك في ٩٨٪ من الأحوال صحيحة، و٢٪ فقط خاطئة.» وهذا يعني أن هذا المدى قد يكون على سبيل المثال ٢٠ و٧٠، بمعنى أنك تُقدِّر أن كاترين كان لها ما لا يقل عن ٢٠ عشيقًا، ولا يزيد عن ٧٠.

نسيم طالب، الذي أعطاني هذا الواجب تحديدًا ذات مرة، سأل مئات الناس على هذا النحو؛ مرةً سألهم عن طول نهر المسيسيبي، ومرةً عن استهلاك الكيروسين في طائرة إيرباص، ومرةً عن عدد سكان بوروندي. وترَكَ لهم حرية اختيار المدى، على النحو السالف الذكر، بحيث يكونون مخطئين في ٢٪ فقط من الحالات. وكانت النتيجة مدهشة؛ فبدلًا من ٢٪، أخفق ٤٠٪ في تقدير المدى الصحيح. وقد أطلَقَ الباحثان مارك ألبرت وهوارد رايفا على هذه الظاهرة المدهشة — وهما أول مَن صادفها — اسمَ الثقة الزائدة.

الشيء نفسه ينطبق على التوقعات؛ فتقديرات مسارات الأسهم في البورصة خلال عام، أو دورة رأس المال خلال ثلاث سنواتٍ في شركتك، تخضع لنفس التأثير؛ فنحن نُغالي وبشكلٍ ممنهجٍ في تقدير معرفتنا وقدرتنا في التنبؤ، وبصورةٍ رهيبة. إن مسألة «تأثير الثقة الزائدة» لا تتعلَّق بأن تقديرًا ما واحدًا صواب أم خطأ؛ لأن «تأثير الثقة الزائدة» يقيس الفارق بين ما يعرفه الناس حقًّا، وبين ما يظنون أنهم يعرفونه. والأمرُ المفاجئ تمامًا هو: الخبراء يعانون من «تأثير الثقة الزائدة» أكثر من غير الخبراء؛ فأستاذٌ في الاقتصاد سيكون تقديرُه لأسعار البترول خلال خمس سنواتٍ خاطئًا بنفس القدر الذي سيُخطِئ به تقديرُ شخصٍ غير متخصِّصٍ في الاقتصاد. الفرقُ فقط أنه يفعل ذلك متَّكِئًا على مبالغةٍ رهيبةٍ في الثقة بالنفس.

هذا التأثير ينال أيضًا من قدراتٍ أخرى؛ ففي الاستبيانات يَدَّعي ٨٤٪ من الرجال الفرنسيين أنهم يمتلكون قدراتٍ فوق المتوسطة في الحب. من دون هذه الثقة الزائدة يُفترَض أن تكون النسبة ٥٠٪ بالضبط، وهذا منطقي؛ لأن «المتوسط» للدقة يعني في المنتصف؛ أيْ إن ٥٠٪ يقع فوق خط المنتصف، و٥٠٪ تحته.

أصحاب الشركات مَثَلُهم كمَثَل راغبي الزواج؛ مقتنعون أنهم مستثنَون من الإحصائية، إلا أن النشاط الاقتصادي سينخفض كثيرًا إنْ لم يوجد «تأثيرُ الثقة الزائدة». إن كلَّ مالكِ مطعمٍ يحلم أن يصبح مطعمه في شهرة مطعم «كرونين هاله»، أو ينال نجاحَ مطعم «بورشارت»، إلا أن معظمهم لا يفلح بعد ٣ سنوات؛ ففي مجال المطاعم ينخفض

العائد على رأس المال تحت الصفر بشكلٍ مزمن. وبعبارةٍ أخرى: مُلَّاك المطاعم يُقدِّمون بشكلٍ منهجيٍّ دعمًا لزبائنهم.

وقَلَّما وُجِد مشروع كبير انتهى أسرع وأرخص مما كان مقدَّرًا له. لقد كانت التجاوزاتُ والتأخيرات في بناء إيرباص إيه ٤٠٠ إم خرافيةً، وكذلك في دار أوبرا سيدني، وأنفاق جوتهارت الثلاثة. ومن الممكن الاستفاضة في هذه القائمة كما نشاء.

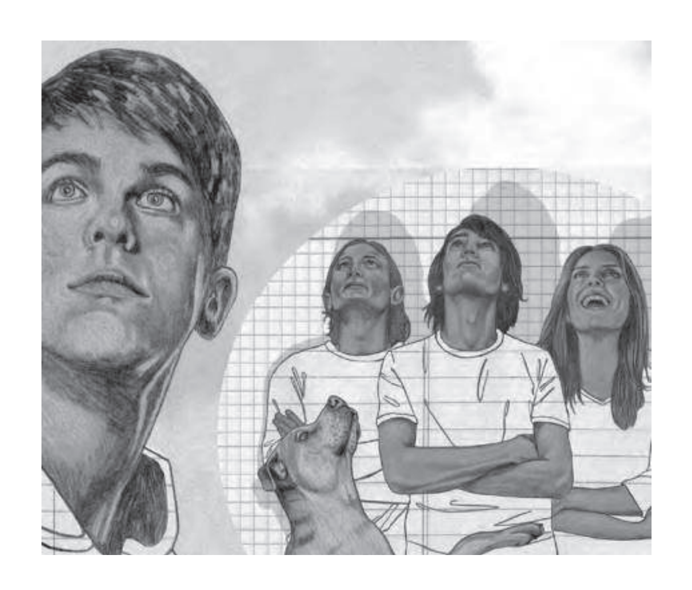
لماذا يبدو الأمر على هذا النحو؟ هنا يلعب عاملان معًا؛ الأول: «الثقة الزائدة» التقليدية. الثاني: التقليل «التحفيزي» للتكاليف الذي يمارسه كلُّ مَن له مصلحة بإتمام المشروع. فالمستشارون يأملون في مهماتٍ تالية، وكذلك حال الموردين، ويشعر مالك المبنى بالدعم بسبب الأرقام المتفائلة، والسياسيون يُعوِّلون بسببها على مزيدٍ من أصوات الناخبين. وسوف نُلقي الضوء على هذا الميل نحو «الاستجابة السريعة المحفزة» في مقالٍ آخَر، لكن المهم هو الفرق الذي يكمن في أن الثقة الزائدة ليست محفِّزة، لكنها بطريقةٍ طبيعيةٍ ساذجةٌ وفطرية.

ختامًا، ثمة ثلاث تفصيلات: (أ) العكس: لا يوجد ما يُسمَّى «تأثير الثقة الأدنى». (ب) يزيد وبشكلٍ واضح «تأثير الثقة الزائدة» في الرجال عن النساء. (ج) لا يعاني المتفائلون وحدهم من «تأثير الثقة الزائدة»؛ فحتى أعتى المتشائمين يغالون في تقدير ذواتهم، ولو بصورة أقل.

الخلاصة: تَشكَّكْ في توقُّعات كل المتنبِّئين، خصوصًا لو أَتَتْ ممَّن يُسمَّون الخبراء. وانطلِق في كل خططك من أكثر السيناريوهات تشاؤمًا؛ فبهذا تكون فرصتُك حقيقيةً في أن تقيِّم الموقف على نحوٍ واقعي.

# العقل الجمعي

لا تتحوَّل الحماقةُ إلى حقيقةٍ لأن مليون إنسانٍ يزعمون أنها حقيقة



نفترض أنك في طريقك إلى حفلةٍ موسيقية، وفي تقاطُع طرقٍ قابلْتَ مجموعةً من الناس يحملقون جميعًا في السماء. من دون تفكيرٍ ستنظر أنت أيضًا إلى الأعلى. لماذا؟ العقل الجمعي. وفي وسط إحدى الحفلات، وفي مكانٍ ممتازٍ مخصَّصٍ للدرجة الأولى، يبدأ أحدهم

في التصفيق، وفجأةً تبدأ الصالة كلها بالتصفيق، حتى أنت. لماذا؟ العقل الجمعي. بعد الحفل تتوجَّه نحو الدولاب لتجلب معطفك، وتلاحظ كيف أن الناس قبلك يضعون عملةً على طبقٍ، على الرغم من أن سعر التذكرة يتضمَّن رسميًّا رسْمَ الدولاب، فماذا تفعل؟ على الأرجح أنك أنت أيضًا ستترك بقشيشًا. العقل الجمعي (والذي يُسمَّى أيضًا على نحوٍ غير دقيقٍ سياسةَ القطيع) يقول: أنا أتصرَّف على نحوٍ سليمٍ حين يكون سلوكي مشابِهًا لسلوك الآخرين. وبعبارةٍ أخرى: كلما زاد عدد الناس الذين يعتقدون في صحة فكرةٍ ما، زادَتْ صحةُ هذه الفكرة. وبطبيعة الحال هذا ضرب من العبث.

العقل الجمعي هو الشر الكامن وراء الفقاعات والذعر في سوق الأسهم. نجد العقل الجمعي في موضة الثياب، وفي تقنيات الإدارة، وفي أنشطة قضاء وقت الفراغ، وفي الدِّين، وفي نُظُم الحِمْية الغذائية. إن العقل الجمعي يمكن أن يصيب ثقافاتٍ بكاملها بالشلل. فكِّرْ مثلًا في حالات الانتحار الجماعي لدى بعض الطوائف الدينية.

وقد أظهرت تجرِبة سولومون آش البسيطة — التي أُجرِيت لأول مرة عام ١٩٥٠ — كيف يمكن لضغط المجموعة أن ينحرف بالتفكير الإنساني السَّوِي. لقد عَرضتْ خطوطًا متفاوتةَ الطول على مجموعة المبحوثين، وكان على الشخص المشارِك في التجرِبة أن يُحدِّد إنْ كان الخطُّ أطولَ أم أقصرَ أم في نفس طول الخط المرجعي. حين يجلس أحد الأشخاص بمفرده في الغرفة فإنه يُقدِّر كلَّ أطوال الخطوط المعروضة بشكلٍ صحيح؛ لأنها في الواقع مهمةٌ سهلة. بعد ذلك يدخل سبعة آخَرون إلى الغرفة، كلهم ممثِّلون، إلا أن المتطوِّع في التجرِبة لا يعرف هذا. كلُّ واحدٍ بعد الآخَر يُدلِي بإجابةٍ خاطئة؛ يقول «أقصر» على الرغم من أن الخطَّ بشكلٍ واضحٍ أطولُ من الخط المرجعي. ثم يأتي الدور على المتطوِّع في التجرِبة. وقد وُجِد أنه في ٣٠٪ من الحالات يُعطي الإجابةَ الخاطئة مثل مَن سبقوه؛ فقط بسبب الضغط الاجتماعي.

لماذا نحن مجبولون على ذلك؟ لأنه قد ثبت في ماضينا التطوُّري (الارتقائي) أن هذه استراتيجية فعَّالة للبقاء. لنفترِضْ مثلًا أنك تعيش قبل ٥٠ ألف سنةٍ، وتتجوَّل في السهول العُشبية مع أصدقائك من الصيادين والجامعين، وفجأةً وجدتَ أقرانَك يُسارعون بالهرب. فماذا تفعل؟ هل تظل واقفًا، تحكُّ جبينك وتتفكَّر إنْ كان ما يرَوْنه هو أسدًا حقًّا أم حيوانًا غير مؤذٍ يُشبه الأسد؟ لا، بل ستعدو في إثْرِ رفاقك بأسرع ما يمكنك. أما التفكيرُ فستؤجِّله لوقتٍ لاحقٍ، حين تكون في مأمن. وأيُّ شخصٍ تصرَّفَ على نحوٍ مخالفٍ، فقد اختفى أثره من المخزون الجيني البشري. إن هذا النموذج السلوكي متجذِّر فينا على نحوٍ

عميقٍ، لدرجةِ أننا لا نزال نستخدمه إلى يومنا هذا، حتى في تلك المواقف التي لن يشكِّل فيها ميزةً تُمكِّننا من الاستمرار في الحياة. حالة واحدة تأتي على بالي يكون فيها العقلُ الجمعي مفيدًا: نفترض أن لديك تذاكرَ للعبة كرة القدم في مدينةٍ غريبةٍ ولا تعرف أين الملعب؛ إذًا سيكون أمرًا ذا معنًى أنْ تتبع الناس الذين يبدو من مظهرهم أنهم مشجعو اللعبة.

البرامج الكوميدية والحوارية تستغل فكرةَ العقل الجمعي حين تُشغِّل أصواتَ ضحكاتٍ في لحظاتٍ استراتيجية؛ ممَّا يحفِّز المشاهدين على الضحك بأنفسهم. واحدة من الأمثلة المؤثرة في العقل الجمعي هي خطبة يوزف جوبلز: «هل تريدون الحرب الشاملة؟» التي ألقاها عام ١٩٤٣ — يوجد فيديو لها على موقع يوتيوب. إذا أُجرِي استطلاعٌ لرأي الناس دون ذِكْر أسماءٍ وبشكلٍ فردي، فبالتأكيد لم يكن أي شخصٍ ليوافق على هذا الاقتراح العبثي.

والدعاية تستغل ضعفنا تجاه العقل الجمعي بشكلٍ ممنهج؛ وتعمل بأقصى كفاءةٍ حين يكون من الصعب احتواء الموقف (مثلًا: عدد لا يمكن حصره من السيارات ذات الماركات، وسوائل التنظيف، ومنتجات التجميل … إلخ، دون المزايا والعيوب الظاهرة)، وكذلك حيثما يظهر أناس «مثلك ومثلي»؛ ولهذا نادرًا ما ستجد في التليفزيون ربةَ منزلٍ أفريقيةً تمتدح سائلًا للتنظيف.

كُنْ متشكِّكًا كلما وجدتَ شركةً تَدَّعي أن منتجها هو «الأكثر بيعًا»؛ فهي حجة عبثية؛ إذ ما الذي يجعل منتجًا ما الأفضلَ، فقط لأنه أكثر بيعًا؟ ويُعبِّر الكاتب سومرست موم عن الأمر على النحو التالي: «لا يتحوَّل الزعمُ الأحمق إلى حقيقةٍ لأن ٥٠ مليون إنسانٍ يرَوْنه كذلك.»

ملحوظة: بالنسبة إلى الفصل السابق فإن إمبراطورة روسيا كاترين الثانية كان لها ٤٠ عشيقًا، منهم ٢٠ معروفون بالاسم.

# مغالطة التكلفة الغارقة

## لماذا ينبغي عليك تجاهُل الماضي؟



كان الفيلم سيئًا، وبعد ساعةٍ همستُ في أُذُن زوجتي: «هيا نَعُدْ إلى المنزل.» فأجابت: «بالطبع لا؛ فنحن لم ندفع ٣٠ يورو في تذاكر السينما لتضيع سدًى.» اعترضتُ قائلًا: «هذه ليست حُجة. الثلاثون يورو قد ضاعت بالفعل؛ أنتِ بهذا ستسقطين ضحيةَ «مغالطة

التكلفة الغارقة».» ردَّتْ: «أنتَ ومغالطاتك الفكرية!» ونطقتِ الكلمةَ الأخيرة وكأنَّ في فَمِها مرارة.

في اليوم التالي عقدتُ جلسةً في التسويق. كانت حملة الدعاية قائمةً فعلًا منذ أربعة أشهُر، وكانت بعيدةً كلَّ البُعْد عن الميزانية المرصودة للنجاح، وقد كان من رأيي أن نوقف الحملة فورًا؛ إلا أن مدير الحملة اعترض دافعًا بالحجة التالية: «لقد استثمرنا بالفعل أموالًا كثيرةً في الحملة، وإذا توقَّفْنا الآن فسيذهب كلُّ شيء أدراجَ الرياح.» هو أيضًا كان ضحية «مغالطة التكلفة الغارقة».

صديقٌ يتعذَّب منذ سنواتٍ في علاقةٍ كثيرة المشاكل، وكانت المرأةُ تخونه المرة تلو الأخرى، وفي كل مرةٍ يكتشف خيانتَها تعود له نادمةً وتترجَّى عفْوَه، وعلى الرغم من أنه لم يَعُدْ هناك أيُّ معنًى كي يحافظ على علاقته بهذه المرأة، فإنها كانت تنجح كلَّ مرةٍ في إخماد غضبه. وحين حدَّثْتُه في هذا الأمر وضَّحَ لي السبب قائلًا: «لقد وضعتُ طاقةً عاطفيةً كبيرةً جدًّا في هذه العلاقة، وسيكون من الخطأ التخلِّي عنها الآن.» وهي حالة تقليدية من حالات «مغالطة التكلفة الغارقة».

إن كلَّ قرار، سواءٌ على الصعيد الشخصي أو المهني، دائمًا ما يُتخذ تحت مظلةٍ من الشك. قد تصيب تصوراتُنا أو تخيب. مهما كان الأمر يمكن للإنسان في أي وقتٍ أن يترك الطريقَ الذي اختاره — مثل إجهاضِ مشروعٍ — ثم يتحمَّل العواقب. هذا التقييمُ تحت مظلة الشك هو السلوك العقلاني. لكن تتدخَّل «مغالطة التكلفة الغارقة» حين نكون قد أنفقنا كثيرًا من الوقت والمال والطاقة والحب ... إلخ؛ فيتحوَّل المال الذي استثمرناه إلى مبررٍ لكي نُكمِل، حتى لو كان الإكمالُ لا معنى له بشكلٍ موضوعي. وكلما زاد الاستثمار، أيْ كلما زادت «التكاليف الغارقة»، كان الدافعُ أقوى للمُضي قُدُمًا في المشروع.

وكثيرًا ما يقع مستثمرو البورصة ضحايا «مغالطة التكلفة الغارقة»؛ فغالبًا ما تتعلَّق قراراتُهم بالبيع بسعر التكلفة، فإذا زاد سعر السهم عن سعر التكلفة يبيعونه، وإذا لم يَزِدْ لا يبيعون. وهو أمر لا عقلاني؛ فسعرُ التكلفة ينبغي ألَّا يلعب دورًا على الإطلاق، الذي ينبغي أن يُحسَب حسابه هو فقط النظرة لإمكانية تطوُّر سعر السهم مستقبلًا (والتطور في سعرِ أسهمِ استثماراتٍ بديلة). أيُّ شخصٍ يمكن أن يخطئ، خصوصًا في البورصة، أما المفارقةُ الحزينة في «مغالطة التكلفة الغارقة» هي: كلما فقدتَ أموالًا بسبب سعر سهمٍ، تمسَّكْتَ به بصورةٍ أقوى.

لماذا هذا التصرُّف اللاعقلاني؟ يطمح الناس أن يبدوا في صورة الثابتين؛ حيث إن الثبات يُدلِّل على المصداقية. والتناقضات تُعَدُّ عذابًا لنا؛ فإنِ اتخذنا قرارًا بإجهاض مشروعٍ في المنتصف فنحن نُولِّد التناقض؛ إذ نعترف أننا كنا نفكِّر سابقًا بشكلٍ مختلفٍ عن اليوم. وحين نواصل العملَ على مشروعٍ بلا معنًى، فإننا نلجم هذا الإدراكَ المؤلم؛ وبهذا نبدو ثابتين لمدةٍ أطول.

الطائرة كونكورد مثالٌ على عجز الدولة؛ فعلى الرغم من أن الشريكَيْن إنجلترا وفرنسا قد أدركَا بالفعل أن صناعة الطائرة الخارقة لسرعة الصوت لن تؤتيَ أُكُلَها أبدًا، فإنهما واصَلَا ضخَّ الاستثمارات المهولة، فقط من أجل حفظ ماء الوجه القومي؛ فالاستغناءُ عن المشروع كان سيعني الاستسلام؛ ولهذا فإن «مغالطة التكلفة الغارقة» كثيرًا ما يُطلَق عليها أيضًا «تأثير الكونكورد». إن هذا الأمر لا يقود إلى اتخاذ قراراتٍ خاطئةٍ مكلِّفةٍ فحسب، وإنما أيضًا قد تكون قراراتٍ فادحةً. إن حرب فيتنام أُطِيلَ أمدُها تحديدًا تحت مبرِّر: «لقد ضحَّيْنا بحياة العديد من الجنود في هذه الحرب، وسيكون من الخطأ التراجع الآن.»

«لقد قدتُ السيارةَ لمسافةٍ طويلة …»، «لقد قطعتُ في هذا الكتاب شوطًا طويلًا …»، «لقد أمضيتُ عامَيْن كاملين في هذا التخصص …» بمساعدة جُمَل كهذه تستطيع أن تعرف أن «مغالطة التكلفة الغارقة» تقبع في إحدى زوايا عقلك وتسنُّ أسنانها.

ثَمَّةَ أسبابٌ جيدة كثيرة لمواصلة الاستثمار بدلًا من إنهاء مشروعٍ ما، إلا أن السبب السيئ هو: مراعاة ما سبق استثماره سلفًا. اتخاذ القرار بعقلانيةٍ يعني أن تتجاهل التكاليف التي صُرِفت، بصرف النظر عمَّا سبق أن استثمرْتَه؛ فإن ما ينبغي أن تحسب حسابه هو الحاضر وتقديرك للمستقبل.

# التبادُلية

لماذا من الأفضل ألَّا تَقبل دعوةً على مشروب؟




شهدتْ ثقافةُ الهيبيز قبل عدة عقودٍ أوجَ ازدهارها؛ فقد كنَّا نُقابل في محطات القطار والمطارات شبابَ طائفةِ الكريشنا يرتدون الثيابَ الفضفاضة الوردية اللون، وكانوا يُهدُون كلَّ مَن يمرُّ بهم وردةً صغيرة. لم يكن الشباب يقولون الكثير؛ تحية، ابتسامة، وكان هذا

كل شيء. وحتى لو لم يجد رجلُ أعمالٍ نفعًا يُرتجَى من الوردة فإنه كان يقبلها؛ إذ لم يكن أحد يريد أن يظهر بصورة غير المهذَّب. وحين كان يرفض أحدُهم الهديةَ كان يسمع: «بل اقبلْها، إنها هديتنا إليك.»

ومَن كان يُلقِي بالوردة في أول صندوق قُمامةٍ في شارعٍ جانبيٍّ، كان يجد أن ثَمَّةَ ورودًا أخرى مُلقاةً فيه. لكن لم تكن هذه هي النهاية؛ فبينما تأنيبُ الضمير يعتمل في نفسه، إذا بالمرء يلتقي بشابٍّ من شباب الكريشنا يطلب منه تبرُّعًا، وينجح في الحصول عليه في حالات كثيرة. وقد كان جَمْعُ التبرعات بهذه الطريقة يُجدِي ثمارَه لدرجةٍ جعلَتِ الكثير من المطارات تمنع هذه الطائفة من الوجود في حرمها. وقد قام العالِم روبرت سيالديني بدراسةِ ظاهرةِ «التبادلية» بشكلٍ دقيق، ووصَلَ إلى نتيجةٍ مفادها أن الإنسان لا يكاد يتحمَّل أن يكون مَدِينًا لأحد.

قبل عدة سنوات دُعِيت أنا وزوجتي إلى عشاءٍ أقامه أصدقاء كنَّا نعرفهم منذ زمن، كانوا لطفاءَ لكن غير مثيرين للاهتمام بالمرة، ولم نتمكَّن من اختلاقِ حجةٍ مقنعة؛ فاضطُررنا إلى قَبول الدعوة، وسار الأمر كما كان ينبغي أن يسير: كانت الأمسية في منزلهم مُمِلة، وعلى الرغم من ذلك فقد أحسسنا أنه يتعيَّن علينا أن ندعوَهم إلى منزلنا بعد عدة أشهُر. وكان الالتزام بهذه «التبادُلية» هو السبب وراء قضائنا هاتين الأمسيتين المملتين. أما بالنسبة إليهم، فقد كان من الواضح أن الأمر مختلف؛ إذ قاموا بدعوتنا بعدها بعدة أسابيع. وأستطيع أن أتخيَّل أن كثيرًا من الناس يتقابلون بصفةٍ دوريةٍ بسبب هذه «التبادُلية»، على الرغم من أنهم يتمنَّوْن لو أنهم خرجوا من هذه الدائرة الجهنمية.

وكثير من منظمات المجتمع المدني تتبع نموذج الكريشنا: قدِّمْ هديةً أولًا، ثم اذكرْ مطالبَك بعد ذلك. وفي الأسبوع الماضي وصلني من منظمةٍ مهتمةٍ بالمحميات الطبيعية مظروفٌ مليء بكل أشكال الكروت الفخمة التي تُصوِّر مناظرَ طبيعيةً خلَّابة، وكان الخطابُ المصاحِب يقرِّر أن كل هذه الكروت هدية إلى شخصي. وبصرف النظر عن كوني سأقدِّم لهم تبرُّعًا أم لا، فمن حقي الاحتفاظ بالهدية. وطبعًا كان الأمر يقتضي قدرًا من المجهود وبرودة الدم لأحمل نفسي على إلقائها في سلة القُمامة. إن هذا الضغط اللطيف يمكن أن نُطلِق عليه «فسادًا»، وهو منتشر في القطاع الاقتصادي بشكلٍ كبير. أحد الموردين لنوعٍ من المفكات يقوم بدعوة زبونٍ محتملٍ إلى بطولة الفريق الذي يُشجِّعه. ستكون الرغبة في عدم تحمُّل وَخْز الدَّيْن كبيرةً، لدرجةِ أنَّ المشتريَ سيبتلع الطُّعْمَ.

تُمثِّل «التبادلية» برمجةً بالغة القدم. إن ما تقوله في الأساس هو: «سوف أَمُد لك يد العون إنْ أنت مددتَ لي يد العون.» سنجد هذه «التبادلية» في كل أنواع الحيوانات التي تتعرَّض لتفاوتٍ في وفرة كميات الطعام المتاح. لنفترض أنك صياد وجامع ومن حظك الطيب تصيب غزالًا ذات يوم؛ فهذا أكثر بكثيرٍ مما يمكن لك أن تأكله في يومٍ واحد؛ إذ لم يتم اختراع الثلاجات بعدُ؛ ولهذا ستقتسم الغزال مع أعضاء مجموعتك، وهذا يعطيك إمكانيةَ الانتفاع بغنيمة الآخَرين حين لا يحالفك الحظ؛ فبطنُ الآخرين هي ثلاجتك. وهي استراتيجية ممتازة للاستمرار في الحياة. «التبادلية» هي إذًا نوع من إدارة الأزمات؛ فلولا هذه «التبادلية» لَكانت الإنسانية — وكثير من الحيوانات — قد انقرضَتْ بالفعل.

يوجد أيضًا جانب قبيح لهذه «التبادُلية»: القصاص. فالثأر يعقبه الأخذ بالثأر، ليجد الإنسان نفسه في حربٍ ضَرُوس. إن ما وعظ به السيد المسيح لكسر هذه الحلقة الجهنمية، حين تدير خدك الأيسر لَمَن ضرب خدك الأيمن، يصعب علينا اتباعه؛ لأن هذه «التبادلية» تنتمي إلى برمجتنا الثابتة للبقاء على قيد الحياة منذ ما يربو على مائة مليون سنة.

ومؤخرًا شرحتْ لي إحدى السيدات لماذا لم تَعُدْ تسمح لأحدٍ أن يبتاع لها مشروبًا في الحانة: «لأني لا أريد أن أتحمَّل ذلك الالتزامَ الذي قد يُفضِي إلى أن أدعوه إلى الفراش.» إن هذا قرارٌ يتَّسِم بالحكمة البالغة.

في المرة القادمة حين يدعوك أحدهم في المتجر الكبير لتتذوَّق النبيذَ، أو الجبن، أو اللحم المقدد، أو الزيتون، ستعرف لماذا عليك أن ترفض العرض.

# الانحياز التأكيدي (الجزء الأول)

انتبه حين تسمع عبارة «حالة خاصة»




يريد جيرار أن ينقص من وزنه، ويراهن على نظام «س/ص/ع» الغذائي. كلَّ يوم يقف على الميزان، فإن كان وزنه أقلَّ من اليوم السابق سمَحَ لنفسه بالابتسام، ونسب النتيجة إلى نجاح النظام الغذائي. أما إنْ وجد وزنه قد زاد، فإنه يعزو ذلك إلى التذبذب الطبيعي

وينسى الأمر. وهكذا عاش شهورًا طويلة تحت وَهْمِ أنَّ نظام «س/ص/ع» فعَّالٌ على الرغم من أن وزنه لا يزال ثابتًا تقريبًا. جيرار ضحيةٌ لما يُسمَّى «الانحياز التأكيدي»، ضحيةُ نوعٍ غير مؤذٍ منه.

إن «الانحياز التأكيدي» هو الأب لكل أخطاء التفكير؛ إنه الاتجاه نحو تفسير المعلومات الجديدة بما يجعلها تتوافق مع النظرياتِ التي نعرفها ونظرتِنا للعالَم وقناعاتِنا. بعبارةٍ أخرى: المعلوماتُ الجديدة التي تتناقض مع النظريات التي نعرفها (وتُسمَّى تبعًا لما سبق «دليلًا لا تأكيديًّا») نقوم بفلترتها ورفضها. وهذا خطير؛ فقد قال ألدوس هَكسلي: «الحقائقُ لا تتوقَّف عن الوجود لمجرد أننا نتجاهلها.» وعلى الرغم من ذلك فإن هذا تحديدًا هو ما نفعله، وهذا ما يعرفه أيضًا المستثمر المتألِّق وارين بافيت: «إنَّ ما يتقنه الناس ببراعةٍ هو فلترة المعلومات الجديدة بطريقةٍ تجعل مفاهيمهم تظل متَّسقةً.» على الأرجح، بافيت ناجحٌ لهذا السبب تحديدًا؛ بسبب إدراكه لخطورة «الانحياز التأكيدي»؛ ومن ثَمَّ يُجبِر نفسَه على أن يفكِّر بطريقةٍ مختلفة.

ويحتدم «الانحياز التأكيدي» في القطاع الاقتصادي بشكلٍ خاص. مثال: يقرِّر المجلس الرقابي استراتيجيةً جديدة؛ نتيجةً لذلك يُحتفَى، وبحماسٍ، بكل العلامات التي توحي بنجاحِ هذه الاستراتيجية، وكلما نظر المرء وجد علاماتٍ كثيرةً على فعاليتها. أما المؤشرات المعاكسة فلا يتم النظر إليها على الإطلاق، أو يتم تخفيفها بأنها «حالاتٌ خاصة» أو «صعوباتٌ ما كان يمكن التنبُّؤ بها». المجلس الرقابي أعمى إذًا حيال «الدليل اللاتأكيدي».

ما العمل؟ حالَ سماع عبارة «حالة خاصة» من المجدي إصغاءُ السمع؛ فغالبا ما يختفي وراء ذلك «دليل لا تأكيدي» طبيعي جدًّا. وأفضل شيء هو التمسُّك بنموذج تشارلز داروين الذي وطَّنَ نفسه منذ مطلع شبابه على المحاربة المنهجية «للانحياز التأكيدي»؛ فكلما تناقضَتْ ملاحظاته مع نظرياته حمَلَها على محمل الجد. وكان يحمل باستمرارٍ دفترًا للملاحظات أينما ذهب، ويُجبِر نفسه على تدوين المشاهدات التي تتناقض مع النظريات في غضون ٣٠ دقيقة؛ فقد كان يعرف أن العقل «سينسى» بشكلٍ واعٍ «الدليل اللاتأكيدي» بعد مُضِي ٣٠ دقيقة. وكلما عَدَّ نظرياته محكمةً، ظلَّ يبحث بفاعليةٍ عن مشاهداتٍ تُناقِضها. لِنرفعْ له القبعة!

ما يكلِّفه التجاوُز ووَضْع النظرية التي تؤمن بها موضعَ السؤال، يظهر من خلال التجرِبة التالية: وضع أستاذ أمام تلاميذه هذه الأرقام: ٢، ٤، ٦. وكان عليهم أن يكتشفوا القاعدة التي كتبها الأستاذ على ظهر ورقة، وكان على العينة أن تكتب رقمًا يجيب

عنه الأستاذ إما بعبارة «يتوافق مع القاعدة»، وإما بعبارة «لا يتوافق مع القاعدة»، وكان مسموحًا لهم أن يذكروا أي عددٍ من الأرقام يريدون، لكن تخمين القاعدة مرة واحدة فقط. أجاب معظم الطلاب بـ «٨»، وكان ردُّ الأستاذ: «يتوافق مع القاعدة.» ومن أجل التأكُّد جرَّبَ الطلاب الأرقام «١٠»، و«١٢»، و«١٤»، وكان يجيب الأستاذ كلَّ مرة: «يتوافق مع القاعدة.» وعليه استنتج الطلاب نتيجةً بسيطة: «إذًا، القاعدة هي: أَضِفْ ٢ إلى الرقم الأخير.» لكن الأستاذ هزَّ رأسه وقال: ليست هذه هي القاعدة المدوَّنة على ظهر الورقة.

تلميذ واحد أكثر حِنكةً تعامَلَ مع الواجب بشكلٍ مختلف؛ جرَّبَ الرقم «٤»، فقال الأستاذ: «لا يتوافق مع القاعدة.» «٧؟» «يتوافق مع القاعدة.» ثم جرَّبَ الطالبُ كلَّ الأرقام الممكنة المختلفة «سالب ٢٤»، «٩»، «سالب ٤٣». ومن الواضح أنه كانت لديه فكرة، وكان يحاول أن يدحضها. وأخيرًا، وبعدَ أنْ لم يجد مثالًا مضادًّا قال: القاعدة هي أن الرقم التاليَ ينبغي أن يكون أعلى من الرقم الذي يسبقه. فقلب الأستاذ الورقة وكانت هذه هي بالضبط القاعدةَ المكتوبةَ على ظهرها. فما الفارق بين هذا الطالب الواسع الحيلة وبقية الطلاب؟ بينما كانوا هم يبحثون فقط عمَّا يؤكد نظريتهم، كان هو يبحث عمَّا يدحضها، وكان يبحث بوعيٍ عن «الدليل اللاتأكيدي». إنَّ الوقوع في فخِّ «الانحياز التأكيدي» لا يماثل هفوةً فكريةً في شيء؛ فكيف يؤثر في حياتنا؟ هذا ما سنعرفه في الفصل التالي.

# الانحياز التأكيدي (الجزء الثاني)

تدبَّرْ قناعاتك الأثيرة



تعرَّفنا في الفصل السابق على الأب لكل أخطاء التفكير: «الانحياز التأكيدي». وهنا نُقدِّم عليه بعض الأمثلة. كلنا مُجبَرون على تصميم نظرياتٍ عن العالَم والحياة والاقتصاد

والاستثمارات والنجاح المهني … إلخ، ودون هذه الافتراضات لا تسير الحياة، وكلما كانت النظريةُ ذات قوةٍ امتصاصٍ مثل الإسفنج، كانت مغالَطةُ التأكيد أقوى؛ فمَن يعتنق في حياته نظريةَ أن «الناس طيبون»، فسيجد ما يكفي من الدلائل ليؤكِّدها، وكذلك مَن يعتنق نظريةَ أن «الناس سيِّئُون»؛ فكلٌّ من مُحِبِّ البشر وكارِهِهم سيقوم بدحض «الدليل اللاتأكيدي» (البرهان المضاد) ليجد أطنانًا من التأكيدات على صواب رؤيته للعالم.

يعمل المنجِّمون وخبراء الاقتصاد وَفْق المبدأ نفسه؛ فمقولاتهم إسفنجية لدرجة أنهم يجتذبون التأكيدات كالمغناطيس: «ستعاني من لحظاتٍ حزينةٍ في الأسابيع المقبلة» أو «في المدى المتوسط سيزيد الضغط على خفض الدولار». ما معنى المدى المتوسط؟ وما معنى الضغط على الخفض؟ الخفض قياسًا إلى ماذا؟ الذهب، أم الين، أم البيزو، أم القمح، أم الأملاك العقارية في حي كرويتسبيرج في برلين، أم سعر النقانق المبهَّرة بالكاري؟

وبفضل قدراتها الإسفنجية الفائقة تُعَدُّ المعتنقات الدينية والفلسفية تربةً خصبة لـ «الانحياز التأكيدي»؛ فهنا ينتشر الانحياز بشراسة. المؤمنون يرَوْن في كل خطوةٍ أن الله موجودٌ، على الرغم من أنه لا يُظهِر نفسه إلا للأميين في الصحراء والقرى الجبلية النائية، لكن ليس في مدينةٍ مثل فرانكفورت أو نيويورك. يبيِّن بوضوحٍ كَمْ أن «الانحياز التأكيدي» أمرٌ قوي؛ فحتى أكثر الاعتراضات إفحامًا تُستبعَد.

وليس ثَمَّةَ نوعٌ مهني يعاني من «الانحياز التأكيدي» أكثر من مُحرِّري القسم الاقتصادي بالصحف. غالبًا ما يقدِّمون نظريةً رخيصة، ويسوقون دليلَيْن أو ثلاثة على صحتها، وهكذا ينتهي المقال. مثال: «جوجل نجاحُها كبيرٌ لأنها شركةٌ تعيش في ثقافة الإبداع.» وهكذا يذهب المحرر، يبحث عن شركتين أو ثلاثٍ تعيش أيضًا في ظل ثقافة الإبداع؛ وبذلك تكون شركات ناجحة (دليل تأكيدي). لكنه لا يبذل مجهودًا ليجد «الدليل اللاتأكيدي»؛ أيْ لا يبحث عن الشركات التي ترعى الإبداعَ لكنها ليست شركات ناجحة، أو تلك الشركات الناجحة دون أن ترعى الإبداع؛ فثَمَّةَ عددٌ كبير من الشركات في النوعين كلَيْهما، إلا أن المحرِّر يقرِّر أن يتجاهلها بشكلٍ متعمَّد؛ فلو أنه ذكر بعضها، لَعرف أن مقاله يستحق أن يُلقَى في سلة المهملات. أما أنا فسأقوم ببَرْوزة هذا المقال، الذي يُمثِّل جوهرةً في بحرٍ من الأبحاث التافهة غير النافعة.

ووَفْقَ المبدأ نفسه تُكتَب كُتُب المساعدة على النجاح والحياة؛ حيث يتم تقديم أكثر النظريات ابتذالًا، مثل: «التأمل هو المفتاح للسعادة الوجدانية». وبطبيعة الحال، قد وجد المؤلِّف أكوامًا من الأمثلة التي تؤكِّد صحةَ مقولته، لكنْ لو بحثنا عن «دليل لا تأكيدي»

لَظلَّ بحثنا بلا جدوى: أُناس يعيشون في سعادةٍ دون ممارسة التأمُّل، وأُناس يعيشون في تعاسةٍ على الرغم من ممارسة التأمُّل. إنه لَأمرٌ يدعو للأسى حين نعرف أعدادَ القراء الذين يقعون في فخِّ مثلِ هذه الكتب.

وتتمثَّل اللعنة في أن «الانحياز التأكيدي» يظلُّ في اللاوعي؛ فطبيعيٌّ أننا لا نحب أن يخترق الرصاصُ قناعاتِنا ويُحدِث بها ثقوبًا. لكنْ أليس من الصحيح أننا نُقيم المتاريسَ أمام قناعاتنا لنحميَها؟ فالأمرُ يبدو وكأننا يُصوَّب علينا بمسدسٍ مزوَّدٍ بكاتمٍ للصوت؛ فالرصاص ينطلق لكننا لا نسمعه.

والإنترنت يُسهل أن نلتقيَ بمَن يماثلوننا في الرأي؛ فنحن نقرأ المدونات التي تدعم نظرياتنا. وشخصنة الأخبار تُكرِّس أن الآراء المتضادة لا تَظهر على شاشة راداراتنا. وصرنا نتحرك باطِّرادٍ تجاه مجتمعاتٍ من أفرادٍ متشابهي التفكير، يقومون على تعزيز «الانحياز التأكيدي».

كيف يمكن أن نحميَ أنفسنا؟ تبدو عبارة آرثر كيلر كاوتش مفيدة: «اقتُلْ حبيباتك.» كان الناقد الأدبي يخاطب الكُتَّاب الذين يجدون معاناةً حقيقيةً في شطب الجُمَل التي تبدو جميلةً لكنها زائدة. إن مناشدة كيلر كاوتش لا تنطبق فقط على الكُتَّاب الناشئين المتردِّدين، ولكنْ على الجميع. الخلاصة: تشاجَرْ مع «الانحياز التأكيدي». دوِّنْ معتقداتك، سواءٌ أكانت حول نظرتك للعالم، أم الاستثمار، أم الزواج، أم الرعاية الصحية، أم الأنظمة الغذائية أم الاستراتيجيات المهنية، ثم ابحثْ عن «الدليل اللاتأكيدي»؛ فقتْلُ النظريات المفضَّلة لدى أيِّ إنسان عملٌ شاقٌّ، لكنَّ الروحَ المستنيرة لا تملك أن تلتفَّ حول المسألة.

# انحياز المرجعية

لا تحترِمِ السلطاتِ المرجعيةَ



يوضِّح السِّفر الأول من الإنجيل ما يحدث حين لا تطيع السلطةَ الكبرى: تُطرَد من الجنة. وهذا ما تريده أيضًا السلطات الأصغر أن نعتقده: الخبراء السياسيون،

والعلماء، والأطباء، والرؤساء التنفيذيون، والاقتصاديون، ورؤساء الحكومات، والمعلِّقون الرياضيون، ومستشارو الشركات وأساطين البورصة.

إن المرجعيات تطرح إشكاليتين؛ أولًا: كشف حساب النجاح. يوجد تقريبًا مليون اقتصادي مدرَّب على هذا الكوكب، ولم يتنبَّأ واحد منهم بتوقيت الأزمة المالية بالضبط، فضلًا عن تتابُع الأحداث من انفجار فقاعة العقارات، عبورًا بانهيار مقايضة الائتمان الافتراضي، وصولًا إلى الأزمة الاقتصادية الكبيرة؛ ولم يحدث قطُّ أنْ أخفقَتْ مجموعةٌ من الخبراء على ذلك النحو الشنيع. لنأخذْ مثالًا من المجال الطبي: حتى عام ١٩٠٠ كان يمكن إثبات أن ذهاب المريض إلى الطبيب يزيد من تفاقُم الحالة (نقص النظافة، والفصد، وغيرهما من الممارسات الملتوية).

كون المرجعيات غالبًا ما تخطئ أخطاءً بيِّنةً هو واحد من جوانب المشكلة. الخطأ أمر بشري، أما الحقيقة الأبعد أثرًا فتتمثَّل في أننا في حضور المرجعية نُقلِّل تشغيلَ تفكيرنا المستقل؛ فنحن أقل حذرًا في تقبُّل آراء الخبراء مقابل آراء غير الخبراء. وكذلك نحن نطيع السلطات حتى في المواقف غير ذات المغزى لا منطقيًّا ولا أخلاقيًّا؛ وهذا ما يُسمَّى «انحياز المرجعية».

وقد أظهر عالم النفس الشاب ستانلي ميلجرام عام ١٩٦١ المسألةَ بأوضح ما يكون في تجرِبةٍ؛ حيث تم إيقاف المبحوثين بينما يقف شخص آخَر خلف لوحٍ زجاجيٍّ يُضرَب ضرباتٍ كهربية، تبدأ من ١٥ فولت، ثم ٣٠ فولت، ثم ٤٥، وهكذا حتى تصل إلى ٤٥٠ فولت قد تُودِي بالحياة. ومهما صرخ الشخص المعذَّب من الألم وارتجف (لم يكن ثَمَّةَ تيارٌ كهربي وإنما مجرد ممثِّل)، وحاوَلَ الشخص المبحوث مقاطَعة التجرِبة، كان البروفيسور ميلجرام يقول بهدوء: «واصِلِ العملَ، التجرِبةُ تقتضي هذا.» وكان معظم الناس يواصلون العمل. إن أكثر من نصف المبحوثين وصلوا إلى الحد الأقصى من التيار الكهربي، فقط من أجل الطاعة العمياء للمرجعية.

ولقد تعلَّمَتْ شركات الطيران خطورة «انحياز المرجعية» في العقود الأخيرة؛ فمعظمُ الحوادث سببُه أن الطيار يقترف خطأً، فيلاحظ مساعد الطيار هذا، لكن فقط بسبب الاعتقاد في المرجعية فإنه لا يثق في نفسه ليعالج الخطأ؛ ومنذ ١٥ عامًا يُدرَّب الطيارون فيما يُسمَّى «إدارة موارد الطاقم»، وهناك يتعلَّمون أن يُعبِّروا بسرعةٍ وبصراحةٍ عن أي شيءٍ لا يبدو سليمًا. بعبارةٍ أخرى: يتعلَّمون التخلُّص ببطءٍ من «انحياز المرجعية».

ثمة شركات عديدة تتبع خُطَى شركات الطيران، وإنْ ظلت خطواتها متعثِّرة، وخصوصًا إنْ كان الرئيس التنفيذي مسيطرًا؛ إذ يكون الخطر كبيرًا، فالعاملون معه خاضعون لسلطانِ «انحياز المرجعية»، وهذا ليس في صالح الشركات.

ينشد الخبراء أن ينالوا التقدير؛ ولهذا يحاولون إبرازَ وضعهم بعلاماتٍ بيِّنة؛ الأطباءُ والباحثون من خلال ردائهم الأبيض، ومديرو البنوك من خلال البدلة وربطة العنق — ليس لربطة العنق أي وظيفة، إنها مجرد إشارة — والملوك يرتدون تيجانًا. في الجيش ثَمَّةَ الرُّتَب العسكرية، وفي الكنيسة الكاثوليكية تتميَّز الرُّتَب بوضوحٍ بالغ. واليومَ ثَمَّةَ إشاراتٌ أخرى تُؤخَذ في الحسبان: دعوات الظهور في البرامج الحوارية، والكتب، والمنشورات.

ولكلِّ زمن المرجعياتُ التي تُمثِّل موضة العصر؛ فمرةً هم الكهنة، ومرةً الملوك، أو المحاربون، أو الباباوات، أو الفلاسفة، أو الشعراء، أو نجوم الروك، أو مذيعو التليفزيون، أو مؤسسو شركات الإنترنت، أو مديرو صناديق الاستثمار، أو رؤساء البنوك المركزية. إذًا ثَمَّةَ موضة للمرجعية يتبعها المجتمع بسرور. أما العبث الكامل فهو حمل المرجعيات على محمل الجد خارج مجال تخصُّصها؛ مثلًا: عندما يوصي لاعبُ تنس محترفٌ بماكينات قهوة، أو ممثلةٌ بأقراصٍ للصداع النصفي. والمزيد حول هذا في فصل «تأثير الهالة».

كلما قابلتُ خبيرًا حاولتُ أن أتحدَّاه. أنتم أيضًا حاولوا أن تفعلوا الشيء نفسه؛ فكلما كان موقفكم من المرجعيات موقفًا ناقدًا كنتم أكثر حريةً، وتمكَّنتم من الوثوق بأنفسكم.

# تأثير التبايُن

## لا تخرجي برفقة صديقاتك الجميلات



في كتابه «التأثير»، يصف روبرت سيالديني قصةَ أخوَيْن؛ هما سِيد وهاري، كانا يعملان في مجال الملابس في أمريكا في الثلاثينيات. كان سِيد مسئولًا عن المبيعات، أما هاري فكان يُدِير ورشةَ الحياكة. وكلما لاحَظَ سِيد أن البدلة تُعجِب الزَّبُون الواقف أمام المرآة، كان

يتصنَّع أن سمعه ثقيلٌ نوعًا ما، وحين يسأل الزَّبُون عن السعر، كان سِيد ينادي أخاه: «هاري، ما ثمن هذه البدلة؟» وكان هاري يقوم من طاولة الحياكة ويصيح قائلًا: «هذه البدلة القطنية الجميلة ثمنها ٤٢ دولارًا.» وهو سعر مرتفع جدًّا في ذلك الوقت، فكان سِيد يُمثِّل أنه لم يسمع شيئًا «كَمْ تقول؟» وكان هاري يكرِّر السعر «٤٢ دولارًا»، فيستدير سِيد نحو الزبون ويقول: «٢٢ دولارًا.» وفي هذه اللحظة كان الزبون يُسرِع بوضع الـ ٢٢ دولارًا على الطاولة، ثم يُهرَع إلى الخروج من المحل ببدلته الغالية قبل أن يلاحظ سِيد المسكين ذلك «الخطأ».

ربما تعرف التجرِبة التالية من أيام المدرسة: خُذْ دَلْوَيْن، املأ الأولَ بماءٍ فاتر، والثانيَ بماءٍ مثلج. اغمرْ يدك اليمنى لمدة دقيقةٍ في الماء المثلج، وبعْدَها ضَعْ يدَيْك الاثنتين في دلو الماء الفاتر. بِمَ تشعر؟ اليد اليسرى تشعر بأن الماء فاتر، بينما اليمنى تشعر بأنه ساخن.

إن حكاية سِيد وهاري وتجرِبة الماء تنبنيان على «تأثير التباين»: نحن نحكم على شيءٍ بأنه أجمل، أغلى، أكبر ... وهكذا، في نفس الوقت الذي يكون فيه أمامَنا شيءٌ آخَر قبيحًا، رخيصًا، صغيرًا ... وهكذا؛ إذ يصعب علينا إصدار الأحكام المطلقة.

إن «تأثير التباين» هو إحدى مُغالَطات التفكير الشائعة. تطلب مقاعدَ جلديةً لسيارتك لأن الثلاثة آلاف يورو المطلوبة فيها تُعَدُّ زهيدةً مقارَنةً بثمن السيارة الذي يبلغ ٦٠ ألف يورو. وكل الفروع التي تقدِّم اختيارات للتجهيزات تلعب على هذه الخدعة.

إلا أن «تأثير التباين» له أثره أيضًا في مجالاتٍ أخرى؛ فالتجارِب تُظهِر أن الناس يسلكون طريقًا سَيْرًا على الأقدام لمدة ١٠ دقائق من أجل توفير ١٠ يورو في سلعة غذائية، لكنْ لم يخطر ببالِ أحدٍ أن يسلك طريقًا لمدة ١٠ دقائق حين يجد بدلةً في نهاية الشارع بـ ٩٧٩ يورو بدلًا من ٩٨٩. إنه تصرُّفٌ لا عقلاني؛ لأن الدقائق العشر تظل عشر دقائق، والـ ١٠ يورو تظل أيضًا ١٠ يورو.

ودون «تأثير التباين» ما كانت سوق التخفيضات لتصبح رائجةً. منتجٌ يُخفَّض ثمنه من ١٠٠ يورو إلى ٧٠ يبدو أرخصَ من منتجٍ ثمنه ٧٠. لكنْ ينبغي ألَّا يلعب السعرُ الأساسي أيَّ دور. مؤخرًا قال لي المستثمر: «السهم رخيصٌ لأنه أقلُّ بـ ٥٠٪ من أعلى سعرٍ.» لكنني هززتُ رأسي بالرفض؛ فسعرُ السهم في البورصة لا يكون أبدًا «مرتفعًا» أو «منخفضًا»، إنه فقط ما هو عليه، ولا يُعتَدُّ إلا بسؤالٍ واحدٍ فقط: هل سيصعد بعد هذه النقطة أم سيهبط؟

بسبب التباين يكون ردُّ فعلنا مثل ردِّ فعلِ الطيور تجاه طلقات البندقية؛ نرفرف بجناحَيْنا ويزداد نشاطنا. أما الوجه الآخَر لهذه الحالة، فهو أننا لا نلاحظ التغييرات

الصغيرة التدريجية. ساحِرٌ محتال يسرق منك ساعتَك لأنه يمارس ضغطًا كبيرًا على جزءٍ آخرَ من جسدك، لدرجة أنك لا تلاحظ اللمسات الخفيفة على معصمك. بالطريقة نفسها لا يستلفت نظرَنا الكيفية التي تختفي بها أموالُنا؛ فهي تفقد قيمتها باستمرار، لكننا لا نلاحظ ذلك لأن التضخم يتَّخِذ مسارًا متدرجًا. ولو فُرِض علينا الوضعُ في صورة ضرائب قاسية — وهذا هو أصل المسألة فعلًا — لَغضبنا لذلك أيَّما غضب.

ويمكن لـ «تأثير التباين» أن يدمِّر حيواتٍ بأكملها: امرأة جذَّابة تتزوَّج رجلًا عاديًّا. لماذا؟ كان لأهلها مخاوف؛ ولهذا يبدو لها الرجل العادي أفضلَ ممَّا هو عليه في الواقع. وفي النهاية، وبسبب التعرُّض لشلالات الدعاية التي تقوم بها أغلى العارضات، فالسيداتُ الجميلات يبدونَ أكثر جاذبيةً؛ فإنْ كنتِ سيدةً تبحث عن رجلٍ فلا تذهبي أبدًا بصحبة صديقاتك الشبيهات بالعارضات؛ لأن الرجال سيقومون بتقييمك كسيدةٍ أقلَّ جاذبيةً، أقل ممَّا أنتِ عليه في الحقيقة. اذهبي بمفردك، والأفضلُ أنْ تصطحبي صديقتين قبيحتين إلى الحفل.

# الانحياز المعرفي

هل استخدام خريطة خاطئة أفضل من لا شيء على الإطلاق؟




«كان طوال حياته يدخِّن ٣ علب من السجائر كلَّ يوم، وعاش حتى جاوَزَ مائة عام؛ وعليه، فلا يمكن أن يكون التدخينُ ضارًّا إلى ذلك الحد.» أو: «هامبورج مدينة آمنة؛ فأنا

أعرف شخصًا يعيش في قلب حي بلانكينيزيه لا يوصد بابَه أبدًا، ولا مرة، حتى حين يكون مسافرًا في إجازة، ولم يحدث قطُّ أن اقتُحِمَ منزله.» مثل هذه الجُمَل تريد أن تُثبِت صحةَ أمرٍ ما، لكنها في الحقيقة لا تبرهن على أي شيء؛ فالناس الذين يتحدثون بهذه الطريقة هم في الواقع أسرى لما يُسمَّى «الانحياز المعرفي».

هل عددُ الكلمات التي تبدأ بحرف الراء أكثرُ في اللغة الألمانية، أم عددُ الكلمات التي تنتهي بالراء؟ الإجابة: إن عدد الكلمات المنتهية بحرف الراء أكثر من ضعف الكلمات التي تبدأ به؛ إذًا، لماذا يُخطِئ معظم مَن يجيب على هذا السؤال؟ لأن الكلمات التي تبدأ بالراء تخطر على بالنا أسرع من الكلمات التي تنتهي به. وبصيغةٍ أخرى: هي أكثر إتاحةً.

إن «الانحياز المعرفي» يعني الآتي: نحن نصنع لأنفسنا صورةً عن العالَم بِناءً على السهولة التي نتوصَّل بها لأمثلةٍ؛ وهو أمر يتَّسِم بالحماقة طبعًا لأنه في الواقع لن يتأتَّى شيء بصورة أكثر شيوعًا لمجرد أننا نستطيع أن نتصوَّر وجوده على نحوٍ أيسر. وبسبب «الانحياز المعرفي» فإننا نتنزه في العالَم معتمدين على خريطةِ مخاطِرَ غير صحيحة؛ ولهذا فنحن — بشكل ممنهج — نغالي في تقدير مخاطر الوفاة في حادث طائرةٍ أو سيارةٍ أو في جريمة قتل، بينما نقلِّل من مخاطر الوفاة بصورةٍ أقل دراماتيكيةً عن طريق الإصابة بالسكر أو سرطان المعدة. الهجومُ بالقنابل أقلُّ ندرةً ممَّا نتخيَّل، والاكتئابُ أكثر شيوعًا. إننا نفترض في كل ما هو استعراضي، أو بَشِع، أو صارخ، أنَّ احتماليةَ وقوعه عاليةٌ. أمَّا كلُّ ما هو صامت وغير مرئي فنفترض أن احتماليةَ وقوعه نادرةٌ؛ فالاستعراضيُّ البَّشِع الصارخ متاحٌ للذهن أكثر من العكس. إن ذهننا يفكِّر بصورةٍ دراميةٍ وليست كمية.

والأطباء على وجه الخصوص كثيرًا ما يقعون ضحايا «الانحياز المعرفي»؛ فهُمْ لديهم علاجاتٌ مفضَّلة يصفونها لأكبر عددٍ ممكن من الحالات. ربما كانت هناك علاجاتٌ مناسبة أكثر، لكنها ليست حاضرةً في تفكيرهم؛ إنهم إذًا يمارسون ما يعرفون. مستشارو الشركات ليسوا أفضلَ حالًا؛ فإذا صادَفَهم موقفٌ جديد تمامًا، فلن يقوموا بشَحْذ تفكيرهم أكثر ويتنهدون قائلين: «لا أعرف حقيقةً ما يمكن لي أن أنصحكم به.» لا، بل سيحاولون تطبيقَ واحدةٍ من عمليات الاستشارة المتداوَلة، بصرف النظر عن مناسبتها للوضع.

وكلما تكرَّر الشيء، سهَّلْنا على مخنا استرجاعه. وليس شرطًا أن يكون ذلك الشيء حقيقيًّا؛ فكَمْ مرة كرَّرَ النازيون كلمةَ «المسألة اليهودية» إلى أن اقتنعت الجماهير أن ثَمَّةَ مشكلة جِدِّية؟ يكفي أن نكرِّر كلماتٍ، مثل طبق طائر أو طاقة حياة أو كارما، مراتٍ كافيةً لنُفاجَأ أن الناس صاروا يعتقدون في وجودها.

تكمن جرثومة «الانحياز المعرفي» أيضًا في مقاعد المجالس الرقابية؛ فالسادةُ يتناقشون في الأمور التي تعرضها عليهم الإدارة — غالبًا الأرقام ربع السنوية — بدلًا من الأمور التي لا تعرضها عليهم الإدارة؛ فعلى سبيل المثال: من الأهمِّ النقاشُ حول نقلةٍ ذكيةٍ قامت بها الشركة المنافِسة، أو انخفاضِ الحافز لدى العاملين، أو التغييراتِ غير المتوقَّعة في سلوك العملاء. وقد لاحظتُ هذا الأمرَ مرارًا وتكرارًا؛ فالناس يستخدمون المعلومات والوصفات التي يتوصَّلون إليها بسهولة؛ ووفقًا لذلك يصلون إلى قراراتٍ غالبًا ما تكون لها نتائجُ مدمِّرة. مثال: يعرف الناس منذ أكثر من عشر سنوات أن ما تُسمَّى معادَلة «بلاك-شول لحساب سعر المنتجات المالية المشتقة» لم تكن تعمل بكفاءة، لكنْ لم يكن يوجد سواها؛ ولهذا فقد فضَّلَ الناس استخدامَ معادلةٍ خاطئةٍ على عدم استخدام معادلةٍ على الإطلاق. والشيء نفسه ينطبق على «مقياس التقلُّب»؛ أي الأداة المالية المستخدَمة لقياس التذبذب في سعر الأسواق المالية. إن اتخاذها كمعيارٍ لقياسِ مخاطرةِ الاستثمار في منتجٍ ماليٍّ أمرٌ خاطئ، لكنها تُسهِّل الحساب؛ ولذلك نقوم باستخدامها في كل النماذج المالية تقريبًا؛ وبهذا كبَّدَ «الانحياز المعرفي» البنوكَ خسائرَ بالمليارات. فالأمر يبدو وكأنَّ الإنسان في مدينةٍ غريبةٍ من دون خريطة، لكنْ يجد المرءُ في جيبه خريطةَ مدينةٍ أخرى فيستخدمها؛ لظنِّه أن استخدام خريطةٍ ما أفضل من لا شيء.

ذات مرة غنَّى فرانك سيناترا: «آه من قلبي، إنه ينبض بعنفٍ/وكل ذلك لأنك هنا/فعندما لا أكون إلى جوار الفتاة التي أحبها/فأنا أحب الفتاة التي أكون إلى جوارها.» إنها حالة مثالية لـ «الانحياز المعرفي». ولإبطال هذا التأثير ضَعْ نفسك مع أشخاصٍ يفكِّرون بشكلٍ مختلفٍ عنك؛ أشخاص لهم خبرات مختلفة تمامًا؛ لأنك إذا بقيتَ وحدك فليس لديك أيُّ فرصةٍ للتغلُّب على «الانحياز المعرفي».

# فخُّ «ستزداد الأمور سوءاً قبل أن تبدأ في التحسُّن»

فَلْتدقَّ نواقيس الخطر بمجرد أن يحدِّثك أحدُهم عن «طريقٍ مؤلِم»



قبل عدة سنوات كنتُ أقضي إجازتي في كورسيكا ومرضتُ، وكانت الأعراض جديدةً عليَّ، وكانت الآلام تزداد من يومٍ لآخَر، وأخيرًا قرَّرتُ أن أخضع للفحص. بدأ الطبيب الشاب

يسمعني ويفحصني ويضغط على نقاطٍ متفرقةٍ من بطني، ثم كتفيَّ، ثم ركبتيَّ، وكان يتفحص فقراتي فقرةً بعد الأخرى. وببطءٍ بدأتُ أخمِّن أنه ليس لديه أيُّ فكرةٍ عمَّا أعاني، لكني لم أكن متأكدًا وتركتُه يواصِل تعذيبي. سحَبَ دفترَ الروشتات علامةً على أن الفحص قد انتهى، وقال: «مضاد حيوي. خُذْ قرصًا ثلاث مراتٍ يوميًّا. ستسوء حالتك قبل أن تتحسن.» كنتُ سعيدًا أنْ وجدتُ ضالتي وجرجرتُ نفسي إلى الفندق.

وبالفعل ازدادَتِ الآلام سوءًا كما تنبَّأ؛ إذًا هذا الطبيب يعرف ما يتحدَّث عنه. ونظرًا لأن الألم لم يتوقَّف بعد ثلاثة أيام عاودتُ الاتصال به. قال: «ارفعِ الجرعةَ إلى خمس مراتٍ في اليوم، ستستمر الآلام لبعض الوقت.» وفعلتُ كما طلب، وبعد عدة أيام اتصلتُ بخدمة الإسعاف الطائر. أكَّدَ الطبيب في سويسرا التهابَ الزائدة الدودية وأجرى لي عمليةً على الفور، وسألني بعد العملية: «لماذا بالله انتظرتَ كلَّ هذا الوقت؟» قلت: «سار المرض بالشكل الذي وصفه الطبيب الشاب؛ ولذلك وثقتُ به.» «لقد وقعتُ ضحيةَ فخِّ «ستصير الأمور أسوأ قبل أن تتحسَّن». لم يكن لدى الطبيب الكورسيكي أدنى فكرة، بل ربما كان في الأصل ممرضًا كالآخَرين الذين كثيرًا ما نجدهم في أماكنَ متفرقةٍ في ذروة الموسم السياحي.»

لنأخذ حالةً أخرى، رئيس تنفيذي لا يفقه شيئًا على الإطلاق؛ الإيراداتُ في الحضيض، البائعون فقدوا حماستهم، الأنشطةُ التسويقية لا تُؤتِي ثمارها. في أَوْج حيرته عيَّنَ مستشارًا قام بتحليل الشركة مقابل ٥ آلاف يورو في اليوم وعاد بالنتيجة التالية: «قسمُ المبيعات لا يملك رؤيةً، وعلامتُكم التجارية ليسَتْ واضحةً للعيان. الموقفُ في غاية الحرج. أستطيع أن أعدِّل لكم الأحوال، لكنْ ليس بين عشيةٍ وضحاها. المشكلة معقَّدة والإجراءات اللازمة تتطلَّب حساسيةً عالية، وقبل أن تتحسَّن الأحوالُ ستنخفض الإيراداتُ مرةً أخرى.» قام الرئيس التنفيذي بتعيين المستشار، وبعد سنةٍ تراجعَتِ الإيرادات فعلًا، وكذلك في السنة التي بعدها. وكان المستشار يؤكِّد أن مسار الشركة هو نفس ما توقَّعه، ولكن حينما ظلَّتِ الإيراداتُ تتعثَّر للعام الثالث قام الرئيس التنفيذي بطرد المستشار بشكلٍ نهائي.

إن «فخَّ ستسوء الأحول قبل أن تتحسن» هو أحد تنويعات «الانحياز التأكيدي». ويكون من حظ المختص الذي لا يفقه شيئًا أو غير الواثق في مجال تخصُّصه أن يستخدم هذه الحيلة. فإذا ما واصلَتِ الأحوالُ مسارها السيئ، فهذا يؤكِّد ما سبق أن تنبَّأ به، أمَّا إذا تحسَّنت على غير المتوقَّع فسيكون الزبون سعيدًا، وسيستطيع المختص أن ينسب التحسُّنَ لقدراته. في هذه الحال أو تلك سيكون الحقُّ معه.

لنفترِضْ أنك ستصبح رئيسَ دولة ولا تملك أدنى فكرة عن كيفية إدارة هذه الدولة. ماذا تفعل؟ سوف تتنبَّأ بـ «سنوات صعبة»، وتطالِب مواطنيك بـ «شد الحزام أكثر»، ثم تَعِدُ بتحسُّن الأوضاع بمجرد مرور تلك «المرحلة الحَرِجة» التي ستشهد «التصفية» و«التنقية» و«إعادة البناء»، وطبعًا ستغفل واعيًا ومتعمِّدًا تحديدَ مدةِ ومسافةِ طريق الآلام هذا.

إن أفضل دليلٍ على نجاح هذه الاستراتيجية تُقدِّمه الديانة المسيحية: قبل أن تأتيَ الجنةُ على الأرض لا بد أن يفنى العالَم. الكارثة، الطوفان، حرق العالَم، الموت؛ كلُّ هذه أجزاء من خطةٍ أكبر ولا بد أن تحدث، والمؤمن سيجد أن كل سوءٍ في الأحوال هو تحقيق للنبوءة، وأي تحسُّنٍ هو هدية من الرب.

الخلاصة: إذا قال لك أحدهم إن الأحوال ستسوء قبل أن تتحسَّن، فَلْتدقَّ نواقيسَ الخطر في رأسك. ولكنْ حذارِ؛ فَثَمَّةَ مواقفُ حقيقيةٌ تسوء فيها الأحوال حقًّا ثم تعود للتحسُّن؛ فتغييرُ الوظيفة عادةً ما يرتبط بهدرٍ في الوقت ونقصٍ في الدخل. إعادةُ تنظيمِ فرعِ شركةٍ ما يتطلَّب مهلةً معينة. ولكنْ في كل هذه الأحوال يرى المرءُ بسرعةٍ — نوعًا ما — إنْ كانت الإجراءات مجديةً أم لا؛ فالخطوات الحاسمة عادةً ما تكون واضحةً وقابلةً للاختبار؛ انظرْ إذًا في هذه الأمور ولا تنظر إلى السماء.

# انحياز الحكاية

## حتى أَصْدقُ الحكايات تكذب




قال ماكس فريش: «نحن نُجرِّب الحكايات مثلما نُجرِّب الملابس.»

ما الحياة إلا ربكة متشابكة أسوأ من كرة صوف. تخيَّلْ إنسانًا غير مرئيٍّ قادمًا من المريخ يمرُّ إلى جوارك حاملًا في يده دفترَ ملاحظاتٍ غير مرئيٍّ كذلك، ويسجِّل كلَّ

ما تعمله وتفكر فيه وتحلم به؛ سيكون سجل حياتك مكوَّنًا من ملاحظات، مثل: «شربَ القهوة، ووضع مكعبين من السكر»، «داس على مسمارٍ ولعن العالَم»، حلم بأنه «يُقبِّل الجارة»، «يحجز رحلة الإجازة إلى المالديف، الباهظة الثمن»، «شعرة في الأذن، انتزعها للتوِّ»، وهكذا. هذه الفوضى من التفاصيل ننسج منها حكاية؛ فنحن نرغب في أن تشكِّل خيطًا يمكن لحياتنا أن تسير وفْقَه. وكثيرون يطلقون على هذا الخيط الرفيع «معنًى»، وإذا ما سارت حكايتنا عبر سنواتٍ في خطٍّ مستقيمٍ أطلَقْنا عليها «هُوِيَّة».

ونحن نفعل الشيء نفسه بالنسبة إلى تفاصيل تاريخ العالَم؛ فنحن نفسِّرها على أن تنتظم في حكايةٍ تخلو من المتناقضات. والنتيجة؟ فجأةً «نفهم»، على سبيل المثال، لماذا أدَّتْ معاهدة فيرساي إلى نشوب الحرب العالمية الثانية، أو لماذا أدَّتْ سياسة آلان جرينسبان المالية المتسيِّبة إلى انهيار شركة ليمان برادرز القابضة. نفهم لماذا كان من المحتم انهيارُ الستار الحديدي، أو لماذا تحوَّلَ هاري بوتر إلى أفضل الكتب بيعًا. ما «نفهمه» نحن لم يتمكَّن أحدٌ بالطبع من فهمه وقتَها، ولم يكن ممكنًا لأي أحدٍ أن يفهمه؛ لأننا نُشكِّل «المعنى» في وقتٍ لاحق. الحكايات إذًا أمرٌ مشكوك فيه، لكن الظاهر أننا لا نستطيع العيشَ دونها. لِمَ لا؟ ليس هذا واضحًا، لكن الواضح أن البشر حاولوا فهْمَ العالم من خلال الحكايات أولًا، قبل أن يبدءوا في التفكير العلمي؛ فالأساطيرُ أقدمُ من الفلسفة، وهذا هو «انحياز الحكاية»؛ فالحكاياتُ تلوي الوقائع وتبسطها، وتقوم بضغط كلِّ ما لا يريد أن يتناسب مع قالبها.

ينتشر «انحياز الحكاية» في وسائل الإعلام كالطاعون. مثال: سيارة تعبر جسرًا، وفجأةً ينهار الجسر. ماذا سنقرأ في صحف اليوم التالي؟ سنسمع قصةَ السيئ الحظ الذي كان يجلس في السيارة، من أين أتى وإلى أين كان ينوي الذهاب، وسنعرف قصة حياته: وُلِد في كذا، وترعرع في مدينة كذا، ويعمل كذا، وسنسمع بدقة — في حالِ نجاته واستطاعته أن يُدلِيَ بحوارات — ما الذي شعر به لحظةَ انهيار الجسر. العبث بعينه هو: ليس ثمة خبرٌ في هذه القصة يمتُّ بصلة للحدث؛ فالمهم هنا ليس الشخص السيئ الحظ، وإنما بنية الكوبري؛ أين تحديدًا كانت نقطة الضعف؟ هل كان السبب هو ضعف المواد؟ وإنْ كان الأمر كذلك فأين تحديدًا؟ وإنْ كانت الإجابة بِلا، فهل تضرَّرَ الجسر؟ وإذا كانت الإجابة نعم، فما الذي تسبَّبَ في ذلك؟ وهل اتُّبِعَ مبدأٌ معماريٌّ ثبت فشله؟ إنَّ مشكلةَ كلِّ هذه الأسئلة التي تخصُّ الموضوع أنها لا تنسج قصةً؛ فنحن نجد أنفسنا منجذبين للحكايات، بينما ننفر من الحقائق المجردة. هذه لعنة؛ لأن الجوانب الخاصة بالموضوع

تُهمَل لصالح الجوانب غير ذات الصلة. (في الوقت نفسه، فإن هذا من دواعي السرور، وإلا فما وجدنا روايات، بل كتبًا علمية فحسب.)

أيَّ قصةٍ من القصص التالية ستتذكرها أفضل: (أ) مات الملك ثم ماتت الملكة، أم (ب) مات الملك ثم ماتت الملكة من الحزن. إن كانت طبيعتك مثل طبيعة غالبية البشر، فعلى الأرجح ستتذكر القصة الثانية أفضل؛ فهنا لا تتوالى حالتا الوفاة فحسب، لكنهما مرتبطتان أيضًا عاطفيًّا إحداهما بالأخرى. القصة (أ) هي تقرير للوقائع. القصة (ب) تُضفِي «معنًى». وبحسب نظرية المعلومات، فإن القصة (أ) من المفترض أن تكون أفضلَ في التخزين؛ فهي أقصر، لكنها لا تتناسب وطبيعة الدماغ البشري.

الدعاية القائمة على الحكاية مؤثِّرة أكثر من تلك القائمة على السرد العقلاني لمزايا المنتج. ولو نظرنا بوعيٍ إلى القصص المصاحبة لأي منتجٍ لَوجدنا أنها أمرٌ ثانوي. لكن دماغنا لا يعمل بهذه الطريقة؛ إنه يريد الحكايات، وأفضلُ ما يُثْبِت هذا هو إعلان جوجل أثناء الدوري الأمريكي لكرة القدم عام ٢٠١٠ الموجود في يوتيوب تحت عنوان «جوجل والحب في باريس».

الخلاصة: بدءًا من قصص حياتنا الشخصية، وصولًا إلى تاريخ العالَم، نلوي كلَّ الحقائق من أجل أن تتَّسِق في قصةٍ ذات «معنًى»؛ وبهذا نحن نشوِّه الوقائع، وهذا يضرُّ بقدرتنا على اتخاذ القرارات. ولمواجهة هذا: التقِط القصة وفكِّكها. اسأل نفسك: ماذا تريد أن تُخفيَ الحكاية؟ وللتدريب: حاوِلْ أن تنظر في سيرتك الذاتية مرةً دون أي ترابُطات؛ ستندهش بالنتيجة.

# خطأ النظرة الاسترجاعية

لماذا ينبغي عليك كتابة مذكراتك؟



وجدتُ مذكرات جدي. كان قد انتقل في عام ١٩٣٢ من لينتسبورج إلى باريس، باحثًا عن حظه في مجال صناعة السينما. وفي أغسطس عام ١٩٤٠، بعد شهرٍ من الاحتلال الألماني لباريس، سجَّلَ: «الجميع يعتقدون أنهم سيرحلون مع نهاية العام؛ وهذا ما يؤكِّده

لي أيضًا الجنود الألمان. وبالسرعة نفسها التي وقعت بها فرنسا، ستسقط أيضًا إنجلترا، وسيمكننا أن نستعيد روتين الحياة الباريسية، حتى لو صارت جزءًا من ألمانيا.»

مَن يفتح اليومَ كتابًا عن الحرب العالمية الثانية فستقابله قصةٌ مغايرة؛ إذ يبدو أن الاحتلال الألماني لفرنسا الذي دام أربع سنوات كان يتبع منطقًا حربيًّا صارمًا، والنظرة إلى الوراء تُظهِر أن مسار الحرب الواقعي كان أقرب السيناريوهات المرجَّحة للحدوث. لماذا؟ لأننا أسرى «خطأ النظرة الاسترجاعية».

ومَن ينظر اليومَ إلى التوقُّعات الاقتصادية لسنة ٢٠٠٧ فسيندهش كيف أن الرؤى للأعوام من ٢٠٠٨ إلى ٢٠١٠ كانت إيجابيةً، لكن بعد مُضِي عام، في ٢٠٠٨، انهارَتْ سوق المال. وحين نسأل الخبراء أنفسهم عن أسباب الأزمة الاقتصادية يجيبون اليوم بقصةٍ محبوكة: التوسع النقدي تحت إدارة جرينسبان، التساهل في الرهون العقارية، الفساد في وكالات التصنيف الائتماني، المتطلبات العارضة لرأس المال، وهكذا دواليك. تبدو الأزمة الاقتصادية منطقيةً تمامًا وحتميةً من خلال تلك النظرة الاسترجاعية. وعلى الرغم من ذلك لا يوجد أي خبير اقتصادي — وعددهم نحو المليون حول العالم — استطاع أن يتنبأ بمسارها الدقيق. بالعكس، من النادر أن تقع مجموعةٌ من الخبراء في فخِّ «خطأ النظرة الاسترجاعية» مثلما حدث في هذه الحالة.

إن خطأ «النظرة الاسترجاعية» هو واحد من أعتى أخطاء التفكير على الإطلاق، ومن الممكن أن نُوصِّفه بدقة إنْ قلنا إنه «ظاهرة كنتُ أعلم كلَّ شيء منذ البداية»؛ فحين ننظر إلى الخلف يبدو كلُّ شيء وكأنه يتبع حتميةً واضحة.

إن رئيسًا تنفيذيًّا حقَّق نجاحًا في ظل ظروفٍ مواتيةٍ، إذا نظر إلى الوراء فسيُقدِّر احتمالية نجاحه أعلى بكثيرٍ من التقدير الموضوعي لها. وقد وجد المعلقون لاحقًا أن النجاحَ الساحق الذي حقَّقه رونالد ريجان على المرشح المنافس جيمي كارتر عام ١٩٨٠ منطقيٌّ، بل حتميٌّ على الرغم من أن الانتخابات ظلَّتْ معلَّقةً على حد السكين إلى يوم الحسم. الصحفيون المتخصصون في باب الاقتصاد يكتبون اليومَ أن سيادة جوجل أمرٌ لم يكن من الممكن تجنُّبه، على الرغم من أن كل واحد فيهم كان سيبتسم ساخرًا عام ١٩٩٨ مع بداية الإنترنت لو جرى التنبُّؤ حينها بمثل هذا الاكتساح المستقبلي. أَضِفْ إلى ذلك هذا المثالَ الصارخ: أن تتسبَّب رصاصة واحدة أُطلِقت في سراييفو عام ١٩١٤ في حصد أرواح ٥٠ مليونًا من البشر، وتقلب العالم لثلاثين سنةً تالية. يبدو هذا لاحقًا أمرًا مأساويًّا لكنه

مقبول عقلًا؛ إنه أمر يتعلمه كل تلميذٍ في المدرسة اليومَ. أمَّا وقتها، عام ١٩١٤، فلم يكن يخشى أحدٌ أن يصل التصعيد إلى ذلك الحد؛ فقد كان وقتئذٍ يبدو عبثيًّا.

لماذا خطأ الاسترجاعية خطيرٌ إلى حدٍّ كبير؟ لأنه يجعلنا نعتقد أننا يمكننا التنبؤ بصورةٍ أفضل ممَّا نحن عليه فعلًا. إنه يزيد من غطرستنا ويغوينا لاتخاذ قراراتٍ خاطئة. ويَصْدُق هذا أيضًا على «النظريات» الخاصة: «هل سمعتَ الخبر؟ سيلفيا وكلاوس انفصلا. كان من المحتم أن تفشل علاقتهما بسبب طبيعة كلٍّ منهما؛ فهُما مختلفان تمامًا»، أو «كانت العلاقة محتومة بالفشل؛ فهُما متشابهان في الطباع كثيرًا» أو «كانت محتومة بالفشل، فكلاهما متعلِّق كثيرًا بالآخر» أو «كانت محتومة بالفشل؛ فهما نادرًا ما كانا يلتقيان».

إن محاربة «خطأ النظرة الاسترجاعية» ليست بالأمر الهيِّن؛ فقد أظهرت الدراسات أن الناس الذين يُدرِكون هذا الخطأ لا يزالون يقعون في فخه، مثلهم مثل الآخرين. بما قد يعني أنك أضعت وقتك في قراءة هذا الفصل.

على الرغم من ذلك ثَمَّةَ نصيحة، وهي مشتقة من تجرِبتي الشخصية أكثر من خبرتي العلمية: اكتب مذكراتك، اكتبْ نبوءاتك في السياسة، في الوظيفة، في وزن الجسم، في البورصة. بين وقتٍ وآخَر قارِنْ بين ملاحظاتك وبين التطورات الفعلية على أرض الواقع. ستُدهَش حين تكتشف كيف أنك متنبِّئ سيئ. وأيضًا: اقرأ التاريخ من هذا المنظور. ليست النظريات الجاهزة اللاحقة، لكنِ اقرأ المذكرات، قصاصات الجرائد، محاضر جلسات من ذلك الزمن؛ فمن شأن هذا أن يعطيَك إحساسًا أفضل تجاه عدم قابلية العالَم للتنبؤ.

# السائق العليم

لا تأخذْ كلامَ مذيعي نشرات الأخبار على محمل الجد




بعد حصوله على جائزة نوبل في الفيزياء عام ١٩١٨، قام ماكس بلانك بجولةٍ في أرجاء ألمانيا كلها. وبصرف النظر عن المكان الذي كان يُدعَى إليه، فإنه كان يُلقِي نفس المحاضرة

عن ميكانيكا الكم. مع الوقت حفظ السائق المحاضرة عن ظهر قلب. «لا بد أن الأمر مملٌّ لحضرتك سيدي الأستاذ بلانك أن تُلقِي كلَّ مرة نفسَ المحاضرة. أقترحُ أن أُلقيَ المحاضرةَ نيابةً عنك في ميونخ، بينما تجلس أنت في الصف الأول وترتدي قبعةَ السائق؛ وبهذا يتوافر لكلٍّ منا بعض التغيير.» أعجبَتِ الفكرةُ بلانك على سبيل التسلية فوافَقَ، وهكذا ألقى السائقُ المحاضرةَ الطويلة حول ميكانيكا الكم أمام جمهورٍ من ذوي الهامات السامقة. وبعد برهة من الوقت طرح أحد أساتذة الفيزياء سؤالًا؛ فأجاب السائق كما يلي: «لم أكن أتصوَّر قطُّ أن سؤالًا بسيطًا مثل هذا يُطرَح في مدينةٍ متقدِّمةٍ مثل ميونخ. سأطلب من سائقي أن يتفضَّل بالإجابة.»

وَفْقَ تشارلي مونجر الذي اقتبستُ منه حكاية بلانك، وهو واحد من أهم المستثمرين في العالم، يوجد نوعان من المعارف: الأول هو المعارف الحقيقية؛ إنه العلم الذي يصدر عن أناسٍ اكتسبوه من خلال بذل وقتٍ وعملٍ عقليٍّ كبيرين. أما النوع الثاني فهو «معارف السائقين»، والسائقون بحسب مونجر هم أولئك الناس الذين يدَّعون أنهم يعرفون. لقد تعلَّموا كيف يقدِّمون عرضًا؛ ربما لديهم صوتٌ جميل أو مظهرٌ مقنع، إلا أن العلم الذي ينشرونه أجوف. وهم يستطيعون ببلاغتهم أن ينثروا كلامًا فارغًا.

ومن المؤسف أن الفصل بين المعارف الحقيقية و«معارف السائقين» يزداد صعوبةً. إلا أن وضع مذيعي نشرات الأخبار لا يزال بسيطًا؛ فهؤلاء ممثِّلون، لا أكثر ولا أقل، الناسُ جميعًا يعرفون ذلك، وعلى الرغم من هذا ما زلتُ أُفاجَأ بقدر الاحترام الذي يُولِيه الناس لأساتذة الخطابة أولئك. إنهم يُدْعَون لإدارة العديد من الندوات والنقاشات مقابل مبالغ طائلة، على الرغم من أنهم لا يفقهون شيئًا في تلك الموضوعات.

تزداد المسألة صعوبةً لدى الصحفيين؛ إذ ثَمَّةَ فريق اكتسب معرفةً راسخة. في الأغلب هم الذين درسوا في فصولٍ دراسيةٍ سابقة، أو صحفيون تمرَّسوا عبْرَ سنواتٍ بتناوُل موضوعاتٍ محددةٍ تخصَّصوا فيها. وهم يجتهدون بجدٍّ في فَهْمِ تعقيداتِ موضوعٍ من الموضوعات وفكِّ تشابُكاته، وعادةً ما يكتبون مقالاتٍ مطولةً تَحْوِي عددًا من الحالات وتُلقِي الضوءَ على الاستثناءات.

لكن المؤسف أن غالبية الصحفيين تقع في فئة أصحاب «معارف السائقين». ومثل الساحر الذي يستخرج الأرنب من القبعة، يستطيع هؤلاء أن يستخرجوا مقالاتٍ في أقصر وقتٍ ممكنٍ في أي موضوعٍ من قبعاتهم، بل بالأحرى من الإنترنت. تتَّسِم نصوصهم بأنها

أحاديةُ التوجُّه، قصيرة، وعادةً — كنوعٍ من التعويض عن «معارف السائقين» — تتَّسِم بالسخرية.

كلما كبر حجم الشركة تَوقَّعَ الناس أن تزداد مواهب الرئيس التنفيذي الاستعراضية، تلك التي يُطلَق عليها مهارة التواصُل. فالعامِلُ الجاد، الساكت، القليل الكلام لا يصلح؛ على الأقل لا يصلح للقمة؛ فالمساهمون والصحفيون المتخصصون يعتقدون بصراحةٍ أن رجل الاستعراض يُحقِّق نتائج أفضل ممَّن سواه، وهو ليس أمرًا صحيحًا بالضرورة.

وارين بافيت، شريك تشارلي مونجر، يستخدم التعبير الرائع: «دائرة الكفاءة». كل ما هو داخل الدائرة يفهمه الإنسان فَهْمَ المحترف، أما ما يقع خارجَها فلا يفهمه، أو لا يفهمه إلا جزئيًّا. شعار بافيت: «تعرَّفْ على دائرة كفاءتك وَابْقَ داخلَها. ليس من المهم معرفة حجم هذه الدائرة، لكن من المهم معرفة أين حدود هذه الدائرة.» ويُثنِّي مونجر على الكلام قائلًا: «عليك أن تكتشف أين مواهبك؛ لأنك إذا جربتَ حظك خارجَ دائرة كفاءتك فلن تُحقِّق سوى سجلٍّ مهنيٍّ مُزْرٍ. وأستطيع أن أضمن لك ذلك.»

الخلاصة: لا تَثِقْ في «معارف السائقين». لا تخلِطْ بين المتحدِّث باسم الشركة، رجل الاستعراض، مذيع الأخبار، الثرثار، مدبِّج الخطبَ الفارغة، سابِك الكليشيهات؛ وبين العالِم الحقيقي. كيف تتعرَّف عليه؟ ثَمَّةَ علامة واضحة للعيان؛ فالعلماء الحقيقيون يعرفون بحقٍّ ما يعلمون وما لا يعلمون؛ فإذا وُجِد أيٌّ منهم خارجَ «دائرة كفاءته» فستجد أنه إما يلتزم الصمت وإما يقول «لا أعرف» دون أن يشعر بالحرج، بل ربما يقولها ببعض الفخر. أما «السائقون» فيقولون كلَّ شيءٍ إلا هذه العبارة.

# وَهْم السيطرة

ما تحت سيطرتك أقلُّ ممَّا تظن



يقف رجل يرتدي طاقيةً حمراءَ كلَّ يومٍ قبل التاسعة بقليلٍ في ميدان، ثم يبدأ في مرجحة طاقيته يمينًا ويسارًا، وبعد خمس دقائق يختفي من جديد. ذات يومٍ وقف شرطي أمامه وسأله: «ماذا تفعل حقًّا؟» ردَّ: «أطرد الزرافات.» «لا توجد زرافات هنا.» «نعم، فأنا أؤدِّي مهمتي ببراعة.»

رجاني صديق طريح الفراش إثرَ تعرُّضه لكسرٍ في الساق أنْ أشتريَ له تذكرةَ يانصيب من الكشك. شطبتُ ستة أرقام، كتبتُ اسمه عليها ودفعتُ، وحين ناولتُه ورقةَ اليانصيب قال بفظاظةٍ: «لماذا قمتَ بملء الورقة؟ كنتُ أريد أن أملأها بنفسي. بأرقامك هذه لن أربح بالتأكيد.» رددتُ: «هل تعتقد حقًّا أنَّ بوسعك التأثيرَ على حركة كرة الحظ لو اخترتَ الأرقامَ بيدك؟» فنظر إليَّ نظرةً تنمُّ عن أنه لم يفهمني.

وفي صالة الكازينو تجد أن معظم الناس يقذفون الزهْرَ بأقصى قوةٍ لو كانوا يحتاجون رقمًا مرتفعًا، وبأقصى قدرٍ من الرقة لو كانوا يأملون الحصول على رقمٍ منخفض، وهو بالطبع أمرٌ عبثي تمامًا مثل حركات اليدين والقدمين التي يقوم بها عُشَّاق كرة القدم، وكأنَّ بوسعهم التدخُّلَ في اللعبة. هذا الوهم يتشاركون فيه مع كثيرٍ من الناس؛ فهم يريدون التأثيرَ في العالَم من خلال إرسال أفكارٍ جيدة (موجات، طاقة، كارما).

«وَهْم السيطرة» هو الاتجاه نحو الاعتقاد أن بوسعنا السيطرةَ أو التأثيرَ على أشياءَ لا سيطرةَ لنا عليها موضوعيًّا. وقد اكتشف هذا الأمرَ الباحثان جينكينز ووارد عام ١٩٦٥، وكانت تعليمات التجرِبة بسيطةً: مفتاحان وضوءٌ ما مغلق أو مفتوح. استطاع جينكينز ووارد ضبط التواتر ما بين المفتاحين والضوء. حتى في الحالات التي كان المصباح ينفتح فيها أو ينغلق بشكلٍ مستقلٍّ تمامًا عن المفتاحين، ظلَّ المشاركون في التجرِبة على قناعتهم بأن لهم تأثيرًا ما على الضوء من خلال الضغط على المفتاحين.

قام باحث أمريكي بدراسة حساسية الألم تجاه الصوت، فقام بحبس أشخاصٍ في غرفةٍ معزولةٍ صوتيًّا، ثم يرفع باستمرارٍ من مستوى الصوت الذي يتعرَّضون له إلى أن يتلقَّى إشارةً من المشاركين في التجرِبة. قُسِّم المشاركون إلى مجموعتين ووُضِعوا في غرفتين متطابقتين، غرفة «أ» وغرفة «ب»، مع فارقٍ وحيد: كان في الغرفة «ب» زرٌّ أحمر على الحائط ليستخدمه المشاركون إنْ أصابهم الذعر؛ فماذا كانت النتيجة؟ لقد تحمَّلَ الناس في الغرفة «ب» ضوضاء أعلى. النكتة كانت أن زر الذعر الأحمر لم يكن يعمل، الوهْمُ وحده كان كافيًا ليرفع درجةَ تحمُّل الألم. إنْ كنتَ قرأتَ لألكسندر زولشينيتسن، أو فيكتور فرانكيل، أو بريمو ليفي، فلن تكون هذه النتيجةُ مفاجئةً بالنسبة إليك؛ فالوهْمُ أن الإنسان له سيطرةٌ بسيطة على مصيره مكَّنَتْ هؤلاء الأسرى من الاستمرار على قيد الحياة يومًا بعد الآخَر.

إنْ كنتَ أحد المارة في مانهاتن وأردْتَ عبورَ الشارع، فضغطْتَ على المفتاح في الإشارة، فستكون قد ضغطتَ على زرٍّ بلا وظيفة. لماذا هو موجود إذًا من الأساس؟ من أجل إعطاء المارة الاعتقادَ بأن لهم تأثيرًا على الإشارات في الطريق؛ وبهذا يتحمَّلون الانتظارَ أمام الإشارة بصورةٍ أفضل. ينطبق هذا الكلامُ أيضًا على زر «أعلى وأسفل» الموجود في كثيرٍ من المصاعد، وهذه يسمِّيها العلماء «أزرار العلاج بالتمويه». أيضًا مؤشرات ضبط الحرارة في المكاتب ذات المساحات الضخمة: واحد حار جدًّا، وآخَر يشير إلى بارد جدًّا. يستغل التقنيون الأذكياء «وَهْم السيطرة» لصالحهم؛ حيث يقومون بتركيب زر ضبط حرارةٍ خاطئ في كل دور؛ وبهذا يقلُّ عدد الاستدعاءات التي تصل إليهم.

أما محافظو البنوك ووزراء الاقتصاد، فيلعبون على لوحةِ مفاتيحَ كاملةٍ من «أزرار العلاج بالتمويه». نستطيع أن نرى أن الأزرار لا تعمل منذ عشرين سنة في اليابان، ومنذ بضع سنواتٍ في الولايات المتحدة، وعلى الرغم من ذلك نبتلعُ الوهْمَ الذي ينسجه قائدو الدفة الاقتصادية لنا، وننسجه نحن لهم؛ إذ لن يكون من المحتمل لأي طرفٍ أن يعترف أن الاقتصاد أساسًا نظامٌ غير قابلٍ للتوجيه.

وأنت، هل تمسك بمقاليد الأمور في حياتك؟ على الأرجح نعم، لكن بصورةٍ أقل مما تعتقد. لا تعتقد أنك الإمبراطور ماركوس أوريليوس ذاته؛ ففي الغالب أنت لن تزيد عن كونك الرجلَ ذا الطاقية الحمراء؛ ولهذا ركِّزْ على الأشياء القليلة التي تستطيع السيطرة عليها بحق، وبالتبعية ركِّزْ فقط على أهمِّها، وفيما عدا ذلك سلِّمْ لما تجري به المقادير.

# الاستجابة السريعة المحفزة

لا تدفَعْ لمحاميك بحسب جهده



سَنَّ الاستعمار الفرنسي في هانوي قانونًا يقضي بأن مَن يقتل فأرًا ويُسلِّمه يحصل على مالٍ في المقابل؛ حيث كانوا يريدون السيطرة على الطاعون. إلا أن القانون أدَّى إلى تشجيع الناس على تربية الفئران.

وحين اكتُشِفت رقاقات الكتابة في البحر الميت عام ١٩٤٧، حدَّدَ علماء الآثار مكافأةً لَمَن يعثر على أي رقاقةٍ جديدة، وكانت النتيجة أنْ مُزِّقت الرقاقات من أجل مضاعَفة عددها. وقد حدث الشيء نفسه في الصين في القرن التاسع عشر، حين حُدِّدت مكافأةٌ لَمَن يجد عظامَ ديناصور؛ فقام الفلاحون بتكسير عظام ديناصور كاملة ليزيدوا من قيمة المكافأة التي سوف يقبضونها.

وعد المجلس الرقابي إدارةَ إحدى الشركات بمكافأةٍ ماليةٍ بمجرد تحقيق الهدف. فماذا حدث؟ أنفق المديرون طاقةً أكبر في الاتفاق على أهدافٍ منخفضةٍ بدلًا من العمل من أجل تحقيق مكاسبَ أعلى.

كلُّ ما سبق أمثلة لما يُسمَّى «الاستجابة السريعة المحفزة» (الحساسية تجاه الحافز)؛ وهو مصطلح يصف بالأساس أمرًا مبتذلًا: البشر يستجيبون لنُظُمٍ من المحفزات. وهذا أمر لا يثير العجب؛ فالناس يفعلون ما في مصلحتهم. ومن المدهش أن ثَمَّةَ جانبين آخَرين فرعيَّيْن؛ الأول: كيف أنهم يُغيِّرون سلوكهم بسرعةٍ وبشكلٍ جذري حين تُزاد أو تتغيَّر المحفزات في اللعبة. الثاني: أن الناس يستجيبون للمحفزات، لكن ليس للنوايا التي خلفها.

نُظُم المحفزات الجيدة تتمكَّن من تحقيق التطابق بين النية والمحفز. مثال: في روما القديمة كان يتعيَّن على المهندس الذي قام ببناء جسرٍ أن يقف أسفل قوس الجسر حين يتم افتتاحه؛ وهو دافع جيد جدًّا من أجل بناء جسرٍ ثابتٍ بما فيه الكفاية. أمَّا نُظُم المحفزات السيئة، فلا تصيب النوايا، بل قد تمنعها؛ ولهذا مثلًا فإن الرقابة على كتابٍ عادةً ما تُسهِم في التعريف بمحتوياته. وموظفو البنوك الذين تُدفَع مكافأةٌ لهم على كل اتفاقٍ ائتماني: سيُراكِمون محفظةً ائتمانيةً بائسة.

هل تريد التأثير في سلوك أشخاص أو منظمات؟ إذًا تستطيع أن تَعِظ بالقِيَم والرؤى. كما أنه من الممكن أن تخاطب العقل. لكن تقريبًا في كل الأحوال من الأسهل أن تلجأ للمحفزات، وليس من الضروري أن تكون المحفزات ماليةً. عدا ذلك فكلُّ شيء ممكن؛ من الدرجات المدرسية إلى جوائز نوبل، مرورًا بمعاملةٍ مختلفةٍ في الحياة التالية.

لمدةٍ طويلةٍ كنتُ أسأل نفسي: لماذا النبلاء ذوو العقول السليمة في العصور الوسطى كانوا يسارعون إلى القفز على الحصان للاشتراك في الحروب الصليبية؛ فالرحلةُ الصعبة إلى القدس كانت تستغرق ستةَ أشهرٍ على الأقل، وكلُّ هذا كان معروفًا للمشاركين؛ لِمَ إذًا المخاطرة؟ إنها مسألة نُظُم المحفزات. إنْ عاد المرء سليمًا فسيكون في وسعه الاحتفاظ

بغنائم الحرب، أما إنْ مات فسيذهب تلقائيًّا إلى الحياة الآخرة بوصفه شهيدًا مع كل المميزات التي تجلبها له صفة الشهيد؛ إذًا هو رابحٌ في كل الأحوال.

المحامون، المعماريون، المستشارون ومراقبو الاقتصاد ومعلمو القيادة؛ سيكون من الحماقة أن تدفع لهم مقابلَ مجهودهم المبذول؛ إذ سيكون لديهم الحافز بأن يُولِّدوا أكبرَ جهدٍ ممكن؛ ولهذا من الأفضل الاتفاق سابقًا على سعرٍ محدد. سوف يكون الطبيب المتخصِّص حريصًا دائمًا على أن يعالجك علاجًا شاملًا، وأن يُجرِيَ لك جراحةً حتى لو لم يستدعِ الأمرُ ذلك، أمَّا مستشارو الاستثمار فسوف «ينصحونك» بالمنتجات المالية التي يحصلون على عمولةٍ حين يبيعونها. وخطط الأعمال في الشركات وبنوك الاستثمار تفقد قيمتَها لأن هؤلاء الناس لهم مصلحة مباشِرة في التحويلات. ماذا يقول المَثَل القديم؟ «لا تسألْ أبدًا حلَّاقًا إنْ كنتَ تحتاج إلى قصِّ شعرك.»

الخلاصة: حاذِرْ من الاستجابة السريعة المحفزة، وإنِ اندهشْتَ من تصرُّفِ إنسانٍ أو شركةٍ، فاسألْ: أيُّ حافزٍ يختفي وراءَه؟ وأستطيع أن أضمن لك أنك ستتمكَّن من تفسير ٩٠٪ من التصرفات؛ فالشغف، والضعف العقلي، والاضطرابات النفسية أو الشر، لا تمثِّل أكثر من ١٠٪.

زار المستثمر تشارلي مونجر دُكانًا يبيع مستلزمات صيد الأسماك، وفجأةً توقَّفَ أمامَ كومةٍ وأخذ بيده طُعْمًا بلاستيكيًّا يلمع على نحوٍ خاصٍّ وسأل صاحب الدكان: «قُلْ لي، هل حقًّا تنجذب الأسماك لشيءٍ كهذا؟» فابتسم من فوره وقال: «تشارلي، نحن لا نبيع للأسماك.»

# الارتداد إلى المتوسط

## الإنجاز المشكوك فيه للأطباء والمستشارين والمعالجين النفسيين



كانت آلامُ ظهره متفاوتةً ما بين خفيفةٍ وشديدة، وجاءَتْ عليه أيام كان يشعر فيها شعورَ ظبيٍ يافع، وأخرى كان لا يكاد يستطيع أن يتحرك، وحين تكون الحال كهذه — ولحسن

الحظ نادرًا ما تكون — كانت تصحبه زوجته إلى المعالج الطبيعي. في اليوم التالي كانت الآلام تتحسَّن بشكلٍ ملحوظ؛ ولهذا فقد نصح كلَّ مَن سأله بالذهاب إلى هذا المعالج.

رجل آخَر، أصغر سنًّا، بلا مهارةٍ في لعب الجولف (متوسط ١٢)، كان يمدح مُدرِّبه مديحًا يصعد به إلى السماء، وإذا ما أسفرَتْ لعبته عن سوء حظٍّ، حجز لنفسه ساعةً مع ذلك المحترف، وفي المرة التالية كانت تتحسَّن ضرباته.

رجل ثالث يعمل مستشارًا استثماريًّا لدى بنكٍ مرموقٍ اخترَعَ نوعًا من «رقصة المطر»، كان دائمًا ما يؤدِّيها في الحمام حين ينزلق أداؤه في البورصة إلى المنطقة المنخفضة الحمراء. وعلى الرغم من أنه كان يدرك عبثيةَ الأمر، فإنه كان يشعر بضرورة الرقص؛ حيث إن أداءه في البورصة يتحسَّن بعدها بصورةٍ يمكن إثباتها. إن ما يربط ما بين الرجال الثلاثة هو النتيجة الخادعة: «خطأ الارتداد إلى المتوسط».

لنفترِضْ أنك تعاني من موجةٍ باردةٍ في المكان الذي تقطن فيه. ثَمَّةَ احتمالٌ كبير أن الحرارة سترتفع في الأيام المقبلة، متجهةً نحو المعدل المعروف لذلك الشهر. يَسْرِي الشيء نفسه على فترات الحرارة العالية أو الجفاف أو الأمطار؛ فالطقسُ يتغيَّر دورانًا حول معدلٍ ما. الشيء نفسه يَسْرِي على الآلامِ المزمنة، العجزِ في لعبة الجولف، الإنجازاتِ في البورصة، السعادةِ في الحب، الإحساسِ الذاتي بالعافية، النجاحاتِ المهنية، درجاتِ الامتحانات. باختصارٍ، أقول إن آلام الظهر الرهيبة على الأرجح كانت ستخفُّ شِدتها دون اللجوء للمعالج، كما أن العجز في لعبة الجولف والدروس الإضافية كانت ستستقر ثانيةً عند متوسط ١٢، كما أن أداء المستشار كان سيرتفع متَّجِهًا نحو المتوسط دون «رقصة المطر».

إن الإنجازات المتطرفة تتبدَّل مع غيرها الأقل تطرُّفًا. أنجح الأسهم في السنوات الثلاث الماضية بالكاد سيظل هو الأنجح في السنوات الثلاث المقبلة؛ ومن هنا أيضًا يكمن خوف الكثير من اللاعبين حين يحقِّقون نجاحاتٍ ترتفع بهم إلى الصفحات الأولى من الجرائد؛ فعلى نحوٍ لا شعوريٍّ يُدْرِكون أنهم لن يتمكَّنوا من تحقيق الإنجاز نفسه الذي يسمو إلى القمة في المسابقة التنافسية التالية، وهو أمر بطبيعة الحال لا علاقةَ له بالصفحات الأولى، وإنما بالتأرجح الطبيعي في مستوى الإنجاز.

خُذْ مثالَ مدير قطاع يريد أن يدعم الحافزية لدى العاملين في شركته فيدفع بـ ٣٪ من أقل العاملين في مستوى الحافزية لحضور دورةٍ في التحفيز؛ فماذا كانت النتيجة؟ في المرة التالية التي طلب فيها بياناتٍ حول الدافعية لم يجد أنهم نفس الأشخاص ذوي الدافعية

الأقل، وإنما ثمة آخَرون؛ فهل آتت الدورة ثمارها؟ من الصعب الجزم بذلك؛ لأن من المرجح أن دافعية هؤلاء الأشخاص للعمل كانت سترتفع عائدةً إلى معدلها الطبيعي أيضًا دون حضور هذه الدورة المحفزة. الشيء نفسه يحدث أيضًا مع المرضى الذين يُضطرون للإقامة في المستشفى بسبب الاكتئاب؛ فهم في العادة يغادرونه أقلَّ اكتئابًا، ومن الممكن جدًّا أن فترة الاستشفاء برُمَّتها كانت بلا داعٍ على الإطلاق.

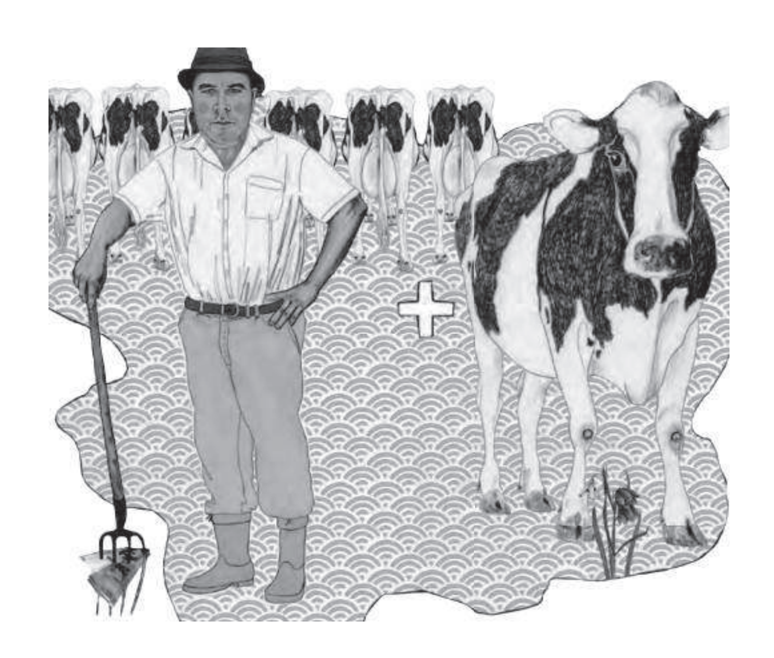
مثال آخَر: المدارس التي حقَّقَتْ أسوأَ النتائج خضعَتْ لبرنامجٍ تحفيزيٍّ مرتفعِ التكلفة. في السنة التالية لم تكن هذه المدارس على قائمة أسوأ النتائج؛ ومن ثَمَّ فإن المراقبين عزَوْا هذا التحسُّن إلى البرنامج الذي تم تطبيقه لا إلى ظاهرة الارتداد إلى المتوسط بشكل طبيعي.

إن تجاهُل مسألة الارتداد إلى المتوسط من الممكن أن تكون له آثار وخيمة؛ حيث يصل المعلمون أو المديرون إلى نتيجةٍ أن العقاب أجدى من المدح. يُمدَح التلميذ صاحب أعلى النتائج، ويُعاقَب ذلك الذي حقَّقَ أسوأ النتائج. في الامتحان التالي على الأرجح، سيحتلُّ — بشكلٍ مدرسيٍّ محض — تلاميذ آخَرون أفضلَ المراكز وآخَرون أسوأها. يستنتج المعلم من ذلك أن العقاب يُجدِي بينما المديح يُفسِد. ويا لها من نتيجة مخادعة!

الخلاصة: حين تسمع جُمَلًا مثل: «لقد كنتُ مريضًا وذهبتُ إلى الطبيب، والآن أنا معافًى، إذًا لقد ساعدني الطبيب»، أو مثل: «كان العام سيئًا على الشركة؛ ولهذا استعنَّا بشركة استشارات فعادَتِ النتائج إلى طبيعتها ثانية»؛ عليك أن تدرك أنك ضحية مغالطةِ الارتداد إلى المتوسط.

# مأساة المشاع

لماذا لا يحتكم الناس إلى العقل؟



تخيَّلْ قطعةَ أرض خصبة متاحة لكل الفلاحين في مدينةٍ ما؛ سيكون من المتوقَّع أن كل فلاحٍ سيبعث بأبقاره لترعى في تلك الأرض، وسيظل ذلك فعَّالًا ما دام بعض الأبقار قد

تعرَّضَ للذبح أو انتشرت الأمراض. باختصارٍ، ما دام عدد الأبقار ثابتًا ولم يتم تخطِّيه؛ أيْ ظلت الأرض غير مستنزَفة. بمجرد أن تتبدَّل الحال تتحوَّل فكرة الملكية على المشاع هذه إلى مأساة. مثل كل شخصٍ عاقل، فإن كل فلاحٍ سيحاول أن يُضاعِف مكاسبه، وسيطرح السؤال: «ما المكسب الذي سيعود عليَّ «أنا» حين أُرسِل بقرةً إضافية إلى الأرض المملوكة للجميع؟» سيكون مكسب الفلاح هو إمكانية أن يبيع بقرةً إضافية أي +١، أما الضرر الناجم عن البقرة الإضافية فسيتحمله الجميع؛ أيْ إن كل فلاح بمفرده سيتحمَّل كسورًا من −١. من منظوره سيكون عقلانيًّا إذا أُرسِل هذا الحيوان الإضافي، وحيوان آخَر، ثم حيوان آخَر، إلى أن تُستهلَك الأرض تمامًا.

إن مأساة المشاع هي — بالمعنى الحرفي للكلمة — تنطبق على أي مكانٍ ذي نفع عام، ويكمن الخطأ الكبير في أن نأمل أن نتخلَّص منها من خلال التربية والتنوير والحملات التثقيفية ومخاطبة المشاعر المجتمعية وعظات القساوسة أو نجوم البوب. ومن يُرِدْ أن يتجنب مأساة المشاع فليس أمامه سوى حلَّيْن: الخصخصة أو الإدارة. بشكلٍ ملموسٍ نقول: إن الأرض الخصبة تُقسَّم ما بين الأيادي الخاصة، أو يتم تنظيم عملية الذهاب إلى المرعى. أيُّ شيء آخَر سيؤدي — بحسب عالِم البيولوجيا الأمريكي جاريت هاردين — إلى الخراب. الإدارة قد تعني أن الدولة مثلًا تضع القواعد، مثل أن يُفرَض مقابِلُ انتفاعٍ، أو تُحدَّد توقيتات معيَّنة، أو لعله يتم تحديد الأولوية وَفْقَ لونِ العينين (سواءٌ عينا البقر أو الفلاح).

الخصخصة هي الحل الأسهل، لكنْ ثَمَّةَ حجج أفضل في صف الإدارة. لماذا إذًا نُصعِّب الأمور على أنفسنا في كلا الأمرين؟ لماذا نتعلَّق إذًا بفكرة المِلكية العامة؟ لأن تاريخنا الوراثي لم يؤهلنا للتعامل مع مثل هذه الأزمة؛ ولهذا سببان: الأول أنه في خلال تاريخ البشرية كانت الموارد المتاحة لنا غيرَ محدودة. الثاني أنه حتى ما قبل ١٠ آلاف سنة كنا نعيش في مجموعاتٍ صغيرةٍ تتكوَّن من ٥٠ نسمة تقريبًا، كان كل واحدٍ في المجموعة يعرف الآخَر. لو فكَّرَ أحدهم في نفع نفسه فقط واستغلَّ الجماعةَ لأجل ذلك، كان يتم ملاحظة ذلك فورًا والثأر منه وعقابه بأسوأ أنواع العقاب؛ وهو النَّيْل من سُمْعته. وعلى نطاقٍ صغيرٍ نجد أن العار عقابٌ فعَّال حتى اليوم؛ فإذا كنتُ في حفلةٍ، فأنا أُحاذِر من أن أستوليَ على ما في ثلاجة صديقي على الرغم من أنه لا يقف إلى جوارها شرطي، إلا أن ذلك لم يَعُدْ يلعب دورًا في المجتمع الأكبر حيث الكلُّ مجهولٌ.

في كل المواقف التي تُبرِز مصلحةَ الفرد بينما تتحمَّل فيه الجماعةُ التكلفةَ، تتحقَّق مأساة المشاع: انبعاثات ثاني أكسيد الكربون، قَطْع الغابات، تلوُّث المياه، أزمة الري، الإفراط في استخدام موجات الراديو، الحمامات العامة، النُّفايات في الفضاء، البنوك «التي هي أكبر من أن تفشل». هذا لا يعني أن السلوك الباحث عن المصلحة الخاصة هو سلوك غير أخلاقيٍّ بالكلية؛ فالفلاح الذي يرسل البقرة الإضافية إلى المرعى ليس إنسانًا عجيبًا. إن «المأساة» تُعتبَر مجرد تأثيرٍ يظهر إذا تجاوَزَ حجمُ المجموعة ١٠٠ شخص، وإذا كنا نصطدم بحدود كفاءة أي نظامٍ في إعادة تجديد نفسه. ولا يحتاج المرء ذكاءً خاصًّا ليعرف أننا كثيرًا ما سنُواجَه بهذه المشكلة في المستقبل.

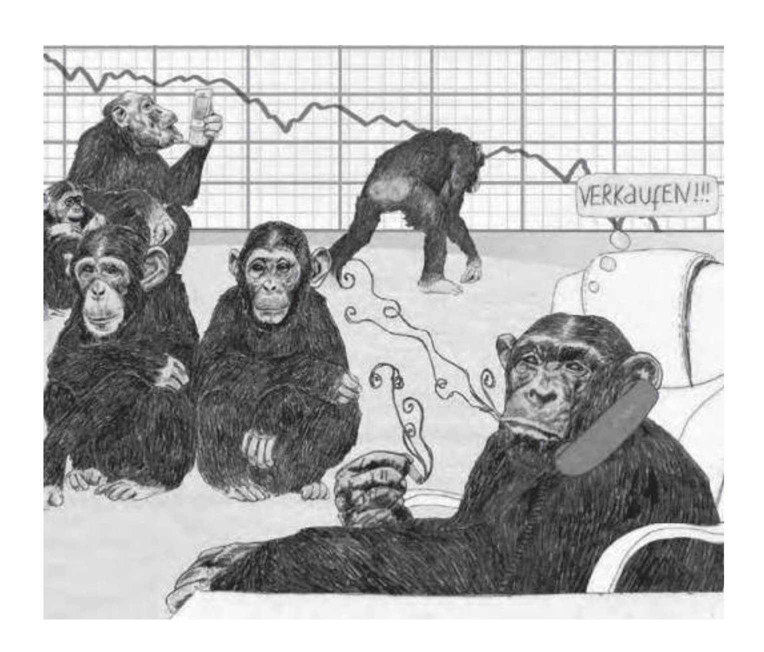
في الواقع، إن مأساة المشاع هي مقابل «اليد الخفية» لآدم سميث؛ ففي بعض المواقف لا تؤدي اليد الخفية في السوق إلى أفضل النتائج، بل في كثيرٍ من الأحيان إلى العكس.

من الطبيعي أن نجد أشخاصًا يراعون تأثيرَ تصرُّفاتهم على الإنسانية أو على النظام البيئي، إلا أن أي سياسةٍ تعتمد على هذا ستكون حتمًا سياسةً منقوصة؛ فنحن لا ينبغي أن نُعوِّل على العقل الأخلاقي للبشر. يُعبِّر أوبتون سينكلير عن هذا بتعبير جميل: «من الصعب أن تُفهِم شيئًا لشخصٍ إنْ كان دَخْلُه يرتبط بألَّا يَفهم هذا الشيء.»

باختصارٍ، لا يوجد سوى الحلَّيْن اللذين تحدَّثنا عنهما: الخصخصة أو الإدارة. الأشياء التي يستحيل خصخصتها — طبقة الأوزون، البحار، مدارات الأقمار الصناعية — لا بد من إدارتها.

# انحياز النتيجة

لا تحكم أبدًا على قرارٍ بِناءً على نتيجته




تجرِبة ذهنية صغيرة؛ لنفترضْ أن مليون قردٍ يُضارِبون في البورصة، يشترون ويبيعون الأسهمَ بحماس، وطبعًا بالصدفة المحضة. ما الذي يحدث؟ بعد سنةٍ سنجد أن استثمارات

نصف القِرَدة حقَّقَتْ أرباحًا، بينما النصف الآخَر تكبَّدَ خسائرَ. أيضًا في العام التالي سنجد أن نصف مجموعة القِرَدة قد حقَّق أرباحًا بينما خسر النصف الآخَر، وهكذا. بعد عشْر سنوات سيبقى حوالي ١٠٠٠ من القِرَدة الذين نجحوا دائمًا في استثمار أسهمهم على النحو الصحيح. بعد عشرين سنة سيظل قرد على وجه التحديد استطاع دائمًا أن يستثمر أموالَه بصورة صائبة، وأصبح مليارديرًا؛ ولهذا نُسمِّيه «القرد الناجح».

كيف سيكون رد فعل وسائل الإعلام؟ سينهالون على هذا القرد لمعرفة «مبادئه في النجاح»، وسيُوجِدون لها الأسباب: ربما أن القرد الناجح يتناول عددًا أكبر من ثمرات الموز، ربما يجلس في ركنٍ مميَّزٍ من القفص، ربما يتعلَّق مقلوبًا على الأغصان، أو ربما يتخذ لحظاتِ تفكيرٍ مطولةً في أثناء تنظيف جسده من القمل؛ لا بد أن ثَمَّةَ وصفةً ما لنجاحه، أليس كذلك؟ فهل يُعقَل أنَّ قردًا ظلَّ يختار القرارَ الصائب دائمًا ولمدة ٢٠ عامًا؛ يكون مجرد جاهل؟ لا يمكن!

تُصوِّر القصة السابقة عن القرود «انحياز النتيجة»؛ بمعنى اتجاهنا نحو تقييم القرارات بِناءً على نتيجتها، وليس بِناءً على عملية اتخاذ القرار في وقتها، وهو أحد أخطاء التفكير الذي يُسمَّى أيضًا «خطأ المؤرخ». المثال التقليدي على هذا هو الهجوم الياباني على بيرل هاربور؛ هل كان ينبغي إخلاء منطقة الدفاع العسكرية أم لا؟ وجهةُ النظر اليومَ تقول إن الإجابة بالطبع نعم؛ لأن كل الدلائل كانت تشير إلى أن هجومًا وشيكًا قارَبَ على الوقوع. إلا أن الإشارات لا تصير واضحةً هكذا إلا حين ننظر إلى الأمر بعد وقوعه؛ ففي ذلك الحين، سنة ١٩٤١، كانت الدلائل المتضاربة كثيرةً جدًّا، بعضها يشير إلى هجومٍ وشيك، بينما يؤكِّد بعضها الآخَر العكس. من أجل تقييم جودة القرار (الإخلاء من عدمه) ينبغي أن نضع أنفسنا أمام كل المعلومات المتاحة في ذلك الوقت، ونستبعد أيَّ معلومةٍ حصلنا عليها لاحقًا (وأهمها حقيقة أن بيرل هاربور قد هُوجِمَتْ فعلًا).

تجرِبةٌ ذهنيةٌ أخرى: لنفترِضْ أن عليك تقييم إنجازِ ثلاثةٍ من جَرَّاحي القلب؛ ولهذا الغرض تجعل كل جَرَّاحٍ منهم يؤدي ٥ عملياتٍ صعبة. عَبْر السنوات قارَبَ معدلُ الوفاة في هذه الجراحات الـ ٢٠٪. أما النتيجة الملموسة فكانت كالآتي: الجَرَّاح «أ» لم يَمُتْ عنده أيٌّ من المرضى الخمسة، وعند الجَرَّاح «ب» مات واحد، وعند الجَرَّاح «ج» مات اثنان. كيف تُقيِّم أداء «أ»، و«ب»، و«ج»؟ إنْ كنتَ تفكر مثل معظم الناس فستقول إن «أ» هو الأفضل، و«ب» هو الثاني، أما «ج» فهو الأسوأ؛ وبهذا تكون حقًّا قد وقعْتَ في فخِّ «انحياز النتيجة». ولعلك تدرك بالفعل السبب: العيِّنةُ صغيرةٌ جدًّا؛ ومن ثَمَّ فإن النتيجةَ واهيةٌ.

كيف إذًا نُقيِّم الجَرَّاحين الثلاثة؟ لن تستطيع أن تُقيِّم الجَرَّاحين دون أن تفهم صَنْعتهم وأن تُراقِب بدقةٍ تحضيرَ وتنفيذَ العمليات؛ أيْ إن عليك أن تُراقِب العمليةَ لا النتيجة. أو أن تقوم بأمر آخَر، وهو أن تتخذ عينةً أكبر بكثير: مائة عمليةٍ جراحيةٍ أو ألفًا. سنعالج في فصلٍ لاحقٍ مشكلة العيِّنات الصغيرة، لكن يكفي هنا أن نفهم التالي: لدى أيِّ جَرَّاحٍ متوسط، تكون نسبة الوفيات في ٣٣٪ من الحالات صفرًا، وفي ٤١٪ واحدًا، وفي ٢٠٪ يموت اثنان؛ وعليه فإن الحكم على الجَرَّاحين من خلال النتيجة لن يكون فقط مضلِّلًا، بل أيضًا يكون لا أخلاقيًّا.

الخلاصة: لا تحكم أبدًا على أي قرارٍ بِناءً على نتيجته؛ فالنتيجة السيئة لا تَعني بصورةٍ آليةٍ أن القرار الذي تم التوصُّل إليه كان خاطئًا — والعكس صحيح. إذًا، بدلًا من التباكي على قرارٍ اتضح فيما بعدُ أنه كان خاطئًا، أو أن تُكافئ نفسك على قرارٍ أدَّى إلى نجاحٍ بالصدفة المحضة؛ من الأفضل أن تضع نُصْبَ عينَيْك الأسبابَ التي أدَّتْ بك إلى اتخاذ القرار على نحوٍ ما فعلتَ. هل كان لأسبابٍ عقلانيةٍ يمكن التفكير فيها؟ إذًا فَلْتُكرِّرِ العمليةَ نفسها في المرة القادمة حتى لو لم يكن النجاح حليفَك.

# مفارقة الاختيار

لماذا الأكثر يعني أقل؟



اشترت شقيقتي وزوجها شقةً في منطقة روباو، ومنذ ذلك الحين ونحن لا نستطيع أن نتحدث معًا بشكلٍ طبيعي؛ فمنذ شهرين كلُّ شيءٍ يدور حول بلاط الحمام: سيراميك،

جرانيت، رخام، أحجار صناعية، خشب، زجاج، بلاط صناعي معروض بكافة الأشكال للاختيار، ونادرًا ما وجدتُ أختي تعاني عذابًا مثل هذا. تقول وهي تخبط رأسَها بيدَيْها لتعود وتفتح كتالوج الأشكال الذي صار رفيقَها الدائم: «ببساطةٍ، الاختيارات أكثر ممَّا ينبغي!»

قمتُ بعمل بعض الحسابات؛ يُقدِّم البقال في حَيِّنا ٤٨ صنفًا من الزبادي، و١٣٤ نوعًا مختلفًا من النبيذ الأحمر، و٦٤ نوعًا من أنواع المنظفات، ومجموعُ المعروضات حوالي ٣٠ ألفَ صنفٍ. أمَّا موقع أمازون على الإنترنت فيُقدِّم مليونَيْ صنف قابلة للتوريد. أمامَ إنسانِ اليوم يوجد نحو ٥٠٠ صورة للمرض النفسي، آلاف من الوظائف المختلفة، و٥ آلاف مقصد سياحي، وتنوُّع لا نهائي في أساليب الحياة؛ اختيارات بهذه الوفرة لم تكن مسبوقةً من قبلُ قطُّ.

حين كنتُ صبيًّا كان يوجد فقط ثلاثة أنواعٍ من الزبادي، وثلاث قنواتٍ تليفزيونية، وكنيستان، ونوعان من الجبن، ونوع من السمك، ونوع واحد من أجهزة التليفون تُوفِّره شركة البريد السويسرية؛ ذاك الصندوق الأسود ذو القُرص لم يكن يعمل أي شيء غير المهاتَفة، وكان ذلك كافيًا تمامًا. مَن يدخل اليومَ محلًّا لأجهزة التليفون المحمول فهو مهدَّدٌ مثله مثل مَن يَعلقُ بكرة ثلج، من كثرة موديلات التليفون وعروض الأسعار المتاحة للتعاقد.

وعلى الرغم من ذلك، وفرةُ هذه الاختيارات هي أحد معايير التقدُّم؛ فالاختيارُ يُفرقنا عن مرحلة الاعتماد على النشاط الزراعي أو عن العصر الحجري. نعم، الاختيار يُسبِّب سعادةً، إلا أنه ثَمَّةَ حدٌّ فاصل، إذا ما تم تخطِّيه فإنه يتجاوز بجودة الحياة إلى حدِّ الهلاك. المصطلح التخصصي لوصف تلك الحالة هو: «مفارقة الاختيار».

في كتابه «مقدمة نحو التعاسة» يصف عالِم النفس الأمريكي باري شوارتز لماذا الحال على ذلك النحو. ثَمَّةَ ٣ أسباب؛ أولًا: وفرة الاختيار تُسبِّب الشلل الداخلي. يُقدِّم المتجر الكبير ٢٤ نوعًا من الحلوى لتجرِّبها. في وسع الزبائن أن يتذوَّقوها ثم يشتروها بخصمٍ. في اليوم التالي قدَّمَ المتجر الكبير التجربةَ نفسها، لكن عارضًا ٦ أنواع فحسب. ماذا كانت النتيجة؟ جاءت المبيعات أعلى ١٠ أضعافٍ من اليوم الأول. لماذا؟ حين يكون العرض واسعًا لا يستطيع الزبون أن يُقرِّر؛ ولهذا لا يشتري على الإطلاق. أُعِيدَتِ التجرِبةُ باستخدام منتجاتٍ متنوعة، وظلت النتيجةُ دائمًا ثابتة.

ثانيًا: الاختيار الواسع يؤدِّي إلى قراراتٍ سيئة. إن سألتَ الشباب عمَّا يهمهم في شريك الحياة، فسيعدِّدون كلَّ الصفات الحميدة: الذكاء، معاملاته الجيدة، قلبه الدافئ، القدرة على الاستماع، الفكاهة والجاذبية الجسدية. لكنْ هل تُراعَى هذه المعايير حقًّا عند الاختيار؟ في السابق كان المتاح لشابٍّ في العشرين من عمره في قريةٍ صغيرةٍ نحو ٢٠ فتاةً من نفس فئته العمرية، وكان يعرف معظمهن غالبًا من المدرسة؛ ومن ثَمَّ يستطيع أن يُقيِّمهن بشكلٍ معقول. في المقابل، فإنه في يومنا الحاضر في عصر الارتباط عن طريق الإنترنت، يُتاح أمامه ملايين من الفتيات. ضغطُ الاختيار كبيرٌ جدًّا لدرجة أن مخ الرجل يَقصُر معايير الاختيار — وهو أمر مثبت تجريبيًّا — على «الجاذبية الجسدية». أما عواقب مثل هذا الاختيار فتعرفها بنفسك، بل ربما تعرفها من خبرتك الشخصية.

ثالثًا: الاختيار الواسع يؤدِّي إلى عدم الرضا. كيف يمكن أن تتأكَّد أنه من بين ٢٠٠ اختيار قد وُفِّقتَ للاختيار الصحيح؟ الإجابة: لن تستطيع التأكُّد. كلما زاد العرض قلَّت الثقة، وزاد عدم الرضا بعد الاختيار.

ما العمل؟ فكِّرْ جيدًا ماذا تريد قبل أن تنظر في العروض المتاحة. دَوِّنْ معاييرَك والتزِمْ بها تحت أي ظرف. وانطلِقْ من حقيقةِ أنك لن تصل أبدًا إلى الاختيار المثالي؛ فالمبالغةُ — بالنظر إلى كل ذلك الطوفان من الإمكانات — مثاليةٌ غيرُ عقلانية. عوِّدْ نفسك على الرضا بالحل الجيد؛ نعم، حتى في نقطة شريك الحياة. هل الأفضل فقط هو ما يكفي حقًّا؟ في عصر الاختيار اللامحدود، على الأرجحِ العكسُ هو الأصح؛ أيْ أن «ما يكفي وزيادة» هو الأفضل (عدا حالتك وحالتي طبعًا).

# انحياز الإعجاب

أنت تتصرَّف بلاعقلانية لأنك تريد أن تكون محبوبًا



قام كيفن بشراء صندوقين من المارجو النقي. إنه لا يشرب النبيذ إلا نادرًا، وإنْ فعل فلا يشرب نوعَ البوردو، إلا أنه وجد البائعة لطيفةً. لم يكن النبيذ رخيصًا، ولا كانت البائعة جذَّابةً، لكنه استلطفها جدًّا؛ ولهذا قام بالشراء.

يُعَدُّ جو جيرارد أنجحَ بائعِ سياراتٍ في العالَم. سِرُّ نجاحه: «لا شيء أكثر فاعليةً من أن تجعل الزبون يعتقد أنك تحبه حقًّا.» أما وسيلته القاتلة فكانت: كارتًا صغيرًا يرسله شهريًّا إلى زبائنه، حتى السابقين منهم، عليه جملة واحدة: «أنا معجَب بك.»

إن «انحياز الإعجاب» أو ما يمكن أن نُسمِّيَه «خطأ التفكير المبني على «أنت تعجبني»»، بسيطٌ حتى إنه يمكن للحمقى أن يفهموه، وعلى الرغم من ذلك فإننا كثيرًا ما نقع في شِراكِه المرةَ بعد الأخرى. إن هذا الخطأ يعني أنه: كلما زاد إعجابنا بشخصٍ ما، زادَتْ رغبتنا في الشراء من هذا الشخص أو في تقديم المساعدة له. يبقى السؤال: ما معنى الإعجاب؟ يُقدِّم العلم سلسلةً من العوامل؛ نحن نتعاطف مع شخصٍ إن كان: (أ) مظهره جذَّاب. (ب) يُشبِهنا في المنشأ، أو الشخصية، أو الاهتمامات. (ج) يتعاطف معنا. وبنفس الترتيب السابق، الإعلانات مليئة بالأشخاص الجذَّابين؛ فنحن لا نُعجَب بالأشخاص الأقل جمالًا؛ ولهذا فهم لا يصلحون للدعاية (انظر (أ)). وإلى جوار الأشخاص ذوي الجاذبية العالية، فإن الإعلانات تَستخدم أيضًا أشخاصًا عاديين «مثلك ومثلي» (انظر (ب))، يُشبِهوننا في المظهر الخارجي أو اللكنة أو الخلفية. باختصارٍ، كلما زاد شبههم بنا كان الوضعُ أفضلَ. وليس من النادر أن تُوزِّع الإعلانات مُجامَلاتٍ من نوع «لأنك تستحق»، وهنا يفعل العامل (ج) فعله؛ فمَن يرسل لنا إشارةَ أنه معجب بنا، فإننا غالبًا نبادِله نفس الشعور. المُجامَلات تصنع المعجزات حتى لو كانت مكذوبةً جملةً وتفصيلًا.

أيضًا تقنية «الانعكاس/التطابق» واحدةٌ من التقنيات القياسية في البيع، وفيها يحاول البائع تقليدَ إيماءاتِ مَن يقف أمامه، أو لغته، أو حركات وجهه. إذا كان المشتري يتحدث ببطءٍ وبصوتٍ منخفضٍ ويحكُّ جبهته من آنٍ لآخر، فسيكون من المهم للبائع أن يفعل الشيء نفسه؛ فهذا ما يجعل الزبون يُعجَب به؛ ممَّا يزيد من فرص البيع.

ثَمَّةَ ما يُسمَّى بالتسويق المتعدد المستويات (وهو البيع من خلال الأصدقاء)، وهذا النوع فعَّال فقط بسبب «انحياز الإعجاب». يتوافر في المتجر الكبير أوعية بلاستيكية رائعة، وبرُبْع السعر، وعلى الرغم من ذلك تُحقِّق منتجات «تابروير» أرباحًا سنويةً تُقدَّر بمليارَيْ دولار، فلماذا؟ لأن الصديقات اللاتي يَقُمْنَ بإعداد حفلات «تابروير» يُوفِّينَ شروطَ الإعجاب على نحوٍ مثالي.

أيضًا منظمات الإغاثة تستعين بـ «انحياز الإعجاب»؛ فكل حملاتهم الدعائية تَستخدم بشكلٍ يكاد يكون حصريًّا أطفالًا ونساءً يمكن أن نُعجَب بهم. لن تجد أبدًا على أيٍّ من

ملصقاتهم مُحاربًا جريحًا يُطِلُّ بنظرةٍ سوداوية، على الرغم من أنه هو أيضًا في حاجةٍ إلى المساعدة. بل حتى منظمات حماية البيئة تستخدم «انحياز الإعجاب»، هل رأيتَ من قبلُ كتيبَ WWF (الصندوق الدولي لتمويل الطبيعة)؟ هل وجدتَ أنهم يستخدمون في الدعاية العناكب أو الدود أو الطحالب أو البكتيريا؟ هذه أيضًا كائنات مهدَّدة بالانقراض، مثلها مثل الباندا والكوالا والغوريلا والفُقْمة، بل هي ذات أهميةٍ أكبر للنظام البيئي. لكن نحن لا نشعر بشيء تجاهَها؛ فكلما كان الحيوان ينظر إلينا بنظرةٍ تشبه نظرة الإنسان، زاد تعاطُفُنا معه. ذبابة Thyreophora cynophila التي كانت موجودةً في وسط أوروبا انقرضَتْ بالفعل. حقًّا؟ خسارة!

يلعب السياسيون بمهارةٍ على كل نغمات «انحياز الإعجاب»؛ إذ تتغيَّر النقاط المشتركة التي يؤكِّدون على وجودها كلما تغيَّرَ الجمهور أمامَهم؛ فمرةً يتم إبراز منطقة السكن، ومرةً الأصل المشترك، ومرةً المصالح الاقتصادية. كما يتم تقديم المُجامَلات؛ فكلُّ شخصٍ بمفرده لا بد أن يصله الشعور بأنه لا يمكن الاستغناء عنه. «صوتك يفرق!» طبعًا كل صوتٍ يصنع فارقًا، لكنه فارقٌ ضئيل بالله عليكم!

صديق، مندوب مضخات بترول، حكى لي كيف تمكَّنَ من إبرام صفقةٍ بعدة ملايين لتوريد مواسير إلى روسيا. سألتُه: «رشوة؟» فهزَّ رأسه بالنفي. «كنا ندردش وفجأةً ورد موضوع الإبحار، واتضح أن كلًّا منا — أنا والبائع — نحب المراكب الشراعية لحد الهوس، ومنذ تلك اللحظة صار يستلطفني وصرتُ صديقَه؛ وبهذا أُبْرِمت الصفقة. الاستلطافُ يفعل مفعولًا أقوى من الرشوة.»

الخلاصة: عليك دائمًا أن تُقيِّم الصفقةَ بعيدًا عن صلتها بالبائع؛ أبعِدْه عن تفكيرك، بل الأفضل: انظرْ إليه على أنه شخصٌ لا يستحقُّ الإعجابَ.

# تأثير المِلْكية

## لا تتعلَّقْ بالأشياء



كانت ثمة سيارة ماركة بي إم دبليو تلمع في محل السلع المستعمَلة، صحيحٌ أنها كانت قد قطعتْ قدرًا من الكيلومترات المعتبَرة، إلا أن حالتها كانت ممتازة، فقط مقابل ٥٠ ألف يورو، كانت تبدو لي — وبشكلٍ حاسمٍ — غاليةً أكثر مما ينبغي؛ فأنا أفهم الكثير عن

السيارات المستعمَلة؛ وعليه رأيتُ أن ما يناسبها هو ٤٠ ألف يورو على أقصى تقدير، إلا أن البائع لم يتزحزح عن السعر المطلوب، وحين عاوَدَ الاتصالَ بي بعد أسبوعٍ قائلًا إنه صار بوسعي أن أحصل على السيارة مقابل الأربعين ألف يورو، رأيتُ أن أنتهز الفرصة. في اليوم التالي توقَّفْتُ عند محطة بنزين، فعرض عليَّ مالكُها ٥٣ ألف يورو نقدًا مقابل سيارتي، إلا أني رفضتُ شاكرًا. فقط في رحلة العودة بدأتُ أدرك كيف أن تصرُّفي كان لا عقلانيًّا؛ شيء كان في عيني لا يساوي أكثر من ٤٠ ألف يورو صارَتْ قيمته بعدَ أنْ آلَ إليَّ ٥٣ ألف يورو، كان عليَّ أن أبيعه فورًا. خطأ التفكير وراء ذلك: «تأثير المِلْكية»؛ فنحن نشعر أن ما نمتلكه أكثرَ قيمةً ممَّا لا نمتلكه. وبعبارةٍ أخرى: حين نبيع شيئًا نطلب مالًا أكثر ممَّا نكون نحن على استعدادٍ لدفعه.

قام الطبيب النفسي دان أريلي بالتجربة التالية: عرض سَحْبًا على تذاكر دخول مباراة كرة سلة هامة على طلَّابه. لاحقًا سأل طلَّابه الذين لم يحصلوا على التذاكر عن الثمن الذي هم مستعِدُّون لدفعه مقابل التذكرة، فأعطى الغالبية رقمًا يدور حول ١٧٠ دولارًا. بعدها سأل الطلاب الذين ربحوا التذاكر عن الثمن الذي هم مستعِدُّون لبيع التذاكر مقابله، فكان سعر البيع في المتوسط يدور حول ٢٤٠٠ دولار. من الواضح إذًا أن مجرد امتلاكنا لشيء يُضْفِي عليه قيمةً أكبر.

يفعل «تأثير المِلْكية» فِعْلَه بصورةٍ واضحةٍ في سوق العقارات؛ فالبائع يُقيِّم سعرَ منزله بأعلى من سعر السوق، وغالبًا ما ينظر البائع لسعر السوق على أنه سعر غير عادل، بل وَقِح أيضًا — ذلك لأن له ارتباطًا عاطفيًّا مع المنزل؛ فهذه القيمة العاطفية المضافة لا بد للمشتري أيًّا كان أن يتحمَّلها — وبطبيعة الحال هو أمر عبثي.

تشارلي مونجر، الذراع اليمنى لوارين بافيت، اختبَرَ «تأثير المِلْكية» بصورة شخصية؛ ففي شبابه عُرِض عليه استثمارٌ مُغْرٍ جدًّا. مع الأسف كان في تلك اللحظة قد استثمر كلَّ أمواله ولم يكن لديه أي سيولة مالية، وكان ينبغي عليه أن يبيع بعضًا من أنصبته من أجل أن يتمكَّن من الدخول في المشروع الجديد، إلا أنه لم يفعل ذلك؛ وكان السبب هو «تأثير المِلْكية»؛ وبهذا فوَّتَ مونجر على نفسه أرباحًا قد تتجاوز خمسة ملايين دولار؛ فقط لأنه لم يستطع أن ينفصل عن أيٍّ من استثماراته.

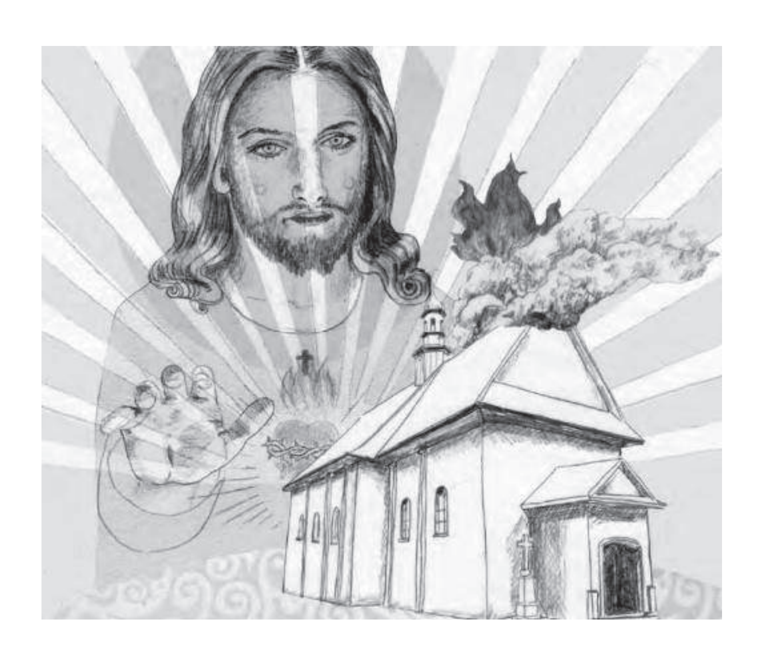
التَّرْكُ يبدو لنا دائمًا أصعبَ من المُراكَمة؛ وهذا ما يوضِّح لماذا نراكِم في منازلنا أكوامًا من النُّفايات، ولماذا محبُّو الطوابع أو الساعات أو الفن نادرًا ما يبيعون أو يستبدلون.

ومن المثير للاندهاش أن «تأثير المِلْكية» لا يصبُّ لعنته على الشيء المُمتلَك فقط، بل أيضًا على الشيء الذي كاد يُمتلَك؛ وهذا ما تعيش عليه دُور المزادات مثل كريستي وسوذبي؛ فمَن يواصل تقديمَ السعر حتى النهاية يعيش على شعورِ أن اللوحة مِلْكٌ له أو «تكاد تكون». ويتطابق ذلك مع زيادة قيمة الشيء المرغوب فيه لدى المشتري؛ إذ فجأةً يصير على استعدادٍ لأنْ يدفع سعرًا أعلى من السعر الذي حدَّدَه لنفسه. الخروج من السباق يستشعره المُزايِدون كهزيمة؛ وهو أمرٌ مُجافٍ تمامًا للتعقُّل. في المزادات الكبرى على حقوق التعدين، أو تردُّدات المحمول مثلًا، تصل الأمور إلى ما يُسمَّى «لعنة الفائز»؛ إذ يتَّضِح أن الرابح في المزاد يكون خاسرًا اقتصاديًّا لأنه تجاوَزَ الأرقامَ التي يستطيع أن يدفعها. سأُفصِّل القولَ حول «لعنة الفائز» في فصلٍ آخَر.

حين تتقدَّم لوظيفةٍ ولا تحصل عليها، يكون لديك كلُّ الحق في أن تشعر بالإحباط. حين تعلم أنك وصلتَ إلى التصفيات النهائية، ثم جاءك الرفض يكون الإحباطُ أكبرَ، على نحوٍ غير مُبرَّر؛ لأنك تكون إمَّا قد حصلتَ على الوظيفة وإما لم تحصل عليها، أيُّ شيءٍ آخَر لا ينبغي أن يكون له دورٌ. الخلاصة: لا تتعلَّقْ بالأشياء. انظرْ إلى ممتلكاتك على أنها أشياء منَحَك إيَّاها «الكونُ» على نحوٍ مؤقَّت، وَلْتَعْلَم أن كل شيءٍ من الممكن أن يُسلَب منك في أي وقت.

# المعجزة

ضرورة الأحداث غير المرجَّحة للوقوع



كان من المقرر لخمسةَ عشَرَ عضوًا من كورال كنيسة بياتريس في نبراسكا أن يلتقوا في الأول من مارس عام ١٩٥٠ في الساعة السابعة والربع لإجراء البروفات، إلا أنهم جميعًا تأخَّروا لأسبابٍ مختلفة؛ تأخَّرَتْ عائلة القس لأنه كان يتعيَّن على الزوجة أن تكويَ فستانَ

ابنتها؛ زوجان آخَران تأخَّرا لأن محرِّك سيارتهما لم يعمل؛ عازف البيانو كان يريد أن يبكِّر ساعة، إلا أنه نام بعد العشاء ... وهكذا. في الساعةِ السابعة والدقيقةِ الخامسة والعشرين انفجرَتِ الكنيسة. سُمِع دويُّ الانفجار في القرية الصغيرة كلها. لقد تطايرت الجدران وانهار السقف على الفور. لقد كانت معجزةً ألَّا يموت أحدٌ بسبب ذلك، وقد عَزَا رئيسُ المطافئ الانفجارَ إلى تسرُّبٍ للغاز، إلا أن أعضاء الكورال ظلوا مقتنعين أنهم تلقَّوْا علامةً من الله. فهل ما حدث كان فعلًا إلهيًّا أم صدفة؟

لسببٍ ما ظَلِلْتُ طوالَ الأسبوع أُفكِّر في زميل مدرستي السابق أندرياس الذي لم أَعُدْ أتواصل معه منذ مدةٍ كبيرة. فجأةً دقَّ الهاتف؛ كان أندرياس تحديدًا هو المتصل. «لا بد أن هذا توارُدُ الخواطر!» هكذا صِحتُ وسطَ موجةٍ اعترتني من الانبساط. توارُد خواطر أم صدفة؟

في الخامس من أكتوبر عام ١٩٩٠ نقلَتْ صحيفة سان فرانسيسكو إكزامينر أن شركة إنتل ستُقاضِي الشركة المنافِسة «إيه إم دي»؛ إذ اكتشفَتْ إنتل أن الشركة المنافِسة تُخطِّط لترخيص شريحةٍ إلكترونيةٍ اسمها «إيه إم ٣٨٦»، وهي تسمية مقتبَسة بوضوحٍ من «إنتل ٣٨٦». المثير للاهتمام هو الكيفية التي اكتشفَتْ بها إنتل الأمرَ: قامَتْ كلُّ شركةٍ منهما بتعيين شخصٍ، وبالصدفة كان كلاهما يُدعَى مايك ويب. دخل كلٌّ منهما في نفس الفندق في كاليفورنيا في نفس اليوم، وبعد أن خرج كلا الشخصين المدعوين مايك ويب، وصل طرْدٌ باسم مايك ويب إلى الفندق. قام الفندق بطريق الخطأ بتوصيل الطَّرْد الذي يحمل أوراقًا سريةً خاصةً بشريحة إيه إم ٣٨٦ إلى مايك ويب من شركة إنتل، الذي قام على الفور بتحويل الأوراق إلى القسم القانوني بالشركة.

ما احتمالية وقوع حكاياتٍ من هذا النوع؟ رأى عالِم النفس السويسري سي جي يونج في هذه المسائل عملَ قُوًى غير معروفة، أطلَقَ عليها اسم التزامُن. كيف يمكن لصاحب التفكير السليم أن يتعامل مع هذه الحكايات؟ أفضلُ طريقةٍ هي استخدام ورقةٍ وقلم. لنأخُذِ الحالةَ الأولى؛ انفجارَ الكنيسة: ارسمْ أربعَ خانات، خانة لكل واحدٍ من الاحتمالات الأربعة. في الخانة الأولى الحالة التي عرضناها: «أعضاء الكورال يتأخَّرون فتنفجر الكنيسة»، إلا أنه ثَمَّةَ توليفات أخرى من الاحتمالات: «أعضاء الكورال يتأخَّرون ولا تنفجر الكنيسة»، و«أعضاء الكورال لا يتأخَّرون وتنفجر الكنيسة»، و«أعضاء الكورال لا يتأخرون ولا تنفجر الكنيسة». اكتب النسبة التقديرية لتكرار وقوع كل حالة؛ فكِّرْ في عدد المرات التي وقع فيها الاحتمال الأخير. يوميًّا، في ملايين الكنائس، يتدرَّب الكورال في

وقتٍ متفَقٍ عليه ولا تنفجر الكنيسة. فجأةً تفقد الحكاية الكثيرَ ممَّا كنا نعتبره معجزةً، بالعكس، لأن الأرجح في ملايين الكنائس عبر مئات القرون ألَّا يحدث ما حدث؛ إذًا يدُ الله ليست في المسألة. أمرٌ جانبي: لماذا أيضًا سوف يريد الله أن يُفجِّر كنيسته؟ يا لها من وسيلةٍ حمقاء يريد بها الله أن يُوصِلَ رسالته!

الشيء نفسه ينطبق على المكالمة الهاتفية. ضَعْ نُصْبَ عينيك المواقفَ الكثيرة التي يُفكِّر فيها أندرياس فيك ولا يتصل بك، والمواقف التي تفكِّر فيها في أندرياس ولا يبادر هو بالاتصال بك، والمواقف التي يتصل فيها أندرياس بك دون أن تكون قد فكَّرتَ فيه، والمواقف التي تكون فكَّرت فيها في أندرياس وهو لم يتصل بك، ثم في اللحظات اللانهائية التي لا تُفكِّر فيها في أندرياس ولا يتصل بك. ولأن البشر يمضون ٩٠٪ من أوقاتهم في التفكير في البشر؛ فهل من غير المحتمل ألَّا يحدث مطلقًا أن يفكِّر اثنان كلٌّ منهما في الآخَر، فيرفع أحدهما السماعة ويتصل بالآخَر؟ أَضِفْ إلى ذلك أنه لا ينبغي أن يكون بالضرورة أندرياس، فإذا ما كان لديك نحو ١٠٠ من المعارف الآخَرين، فحينها يزيد ترجيح تكرار المسألة حول مُعامل الـ ١٠٠.

الخلاصة: الصدف غير المحتمَلة لا تعدو الآتيَ: وقائع صحيحٌ أنها نادرة، لكنها ممكنةُ الحدوث. ليس من المفاجئ أن تحدث. الحقيقة أن المفاجأة ستتمثَّل في ألَّا تحدث من الأساس.

# التفكير الجماعي

لماذا يمكن أن يشكِّل الإجماع خطرًا؟



هل حدث أن أحجمتَ عن قول رأيك في أحد الاجتماعات؟ أكيد؛ فالواحد لا يقول شيئًا، ويُومِئ برأسه مُوافِقًا على قول أصحاب الاقتراح، حتى لا يكون هو (دائمًا) هادِمَ اللذات.

علاوةً على ذلك غالبًا ما يكون الإنسان غيرَ واثقٍ بعدُ في رأيه المختلف، كما أن الآخرين ليسوا أغبياء ليُجمِعوا هذا الإجماع على غير هدًى؛ ولهذا يَلْزم الصمت. حين يسلك الجميع نفسَ المسلك تبرز ظاهرةُ «التفكير الجماعي»: مجموعة من الأذكياء يتَّخِذون قراراتٍ حمقاء لأن كل واحدٍ يُحجِم عن إبداء رأيه مقابلَ أن يلتزم الإجماع. وهكذا تصدر قراراتٌ كان يمكن أن يرفضها كلُّ واحدٍ من المجموعة على حدة. «التفكير الجماعي» هو صورة من صور العقل الجمعي، وهو أحد أخطاء التفكير التي تناولناها في فصلٍ سابق.

في مارس ١٩٦٠ بدأَتِ المخابرات الأمريكية في حشدِ أفرادٍ من الكوبيِّين المنفيِّين المناهضين للحكم الشيوعي لاستخدامهم ضد نظامِ فيدل كاسترو. بعد يومين من تولِّي الرئيس الأمريكي كينيدي مهامَّ منصبه في يناير ١٩٦١، أبلغَتْه المخابراتُ بالخطة السرية لغَزْو كوبا. وفي أبريل ١٩٦١ عُقِد الاجتماع المصيري في البيت الأبيض، وفيه أيَّدَ الرئيس كينيدي وكلُّ مستشاريه خطةَ الغزو. في ١٧ أبريل ١٩٦١ رسَتْ بارجةٌ تحمل ١٤٠٠ من الكوبيِّين المنفيِّين بمساعدة البحرية الأمريكية وسلاح الطيران والمخابرات المركزية، رسَتْ في خليج الخنازير في الساحل الكوبي الجنوبي. كان الهدف إسقاطَ حكومة فيدل كاسترو، لكنْ لم يَسِرْ أيُّ شيء وَفْقَ الخطة. في اليوم الأول لم تصل سفينة واحدة إلى الشاطئ؛ إذ أغرَقَ سلاحُ الطيران الكوبي أولَ سفينتين؛ فما كان من السفينتين الأخريَيْن إلا أن نكصتا على أعقابهما وهربتا. وفي اليوم التالي كان جيش كاسترو قد احتلَّ البارجةَ كليًّا. في اليوم الثالث قُبِض على ١٢٠٠ من المحاربين الذين ظلوا على قيد الحياة، وأُودِعوا السجن كأسرى حربٍ.

إن غزو خليج الخنازير يُعَدُّ واحدًا من أبرز أمثلة الفشل الذريع للسياسة الخارجية الأمريكية. المدهش في الأمر ليس فشلَ الغزو بقدرِ ما هو وَضْع مثلِ تلك الخطة العبثية من الأساس ومحاولة تنفيذها؛ فكلُّ الافتراضات التي كانت في صف الغزو كانت خاطئةً؛ فمثلًا: كان تقدير قوة سلاح الطيران الكوبي أقلَّ كثيرًا من الواقع، أو أن البارجة التي تحمل ١٤٠٠ كوبيٍّ من المنفيين يمكن أن تختبئ وقتَ الضرورة خلف جبال إسكامبري، وتتَّخِذ من ذلك الموقع مكانًا تُشعِل منه حربًا ضد كاسترو. فنظرةٌ على خريطة كوبا كانت ستوضِّح أن ذلك الموقع يبعد ١٥٠ كيلومترًا عن خليج الخنازير، وأن بينهما مستنقعًا لا يمكن عبوره. وعلى الرغم من ذلك يُعَدُّ كينيدي ومستشاروه من أعلى الرجال ذكاءً في تاريخ الحكومات الأمريكية. إذًا ما الذي حدث فيما بين يناير وأبريل ١٩٦١؟

قام أستاذ علم النفس إيرفينج جانيس بدراسة عدة نماذج من الفشل، وكان ما يجمع بينها هو الآتي: مجموعة من المتواطئين يطوِّرون ما يُسمَّى «روح المجموعة» من خلال الأوهام التي يبنونها، بشكلٍ لا واعٍ. واحد من هذه الأوهام هو الاعتقاد في المَنَعة: «إنْ كان قائدنا (كينيدي في هذه الحالة) والمجموعة يؤمنون بفاعلية الخطة، فلا بد إذًا أن يحالفنا الحظ»، ثم يأتي وَهْم الإجماع: «إنْ كان كلُّ الآخَرين لهم رأيٌ آخَر، فلا بد أن رأيي المختلف هو الخطأ»، ثم إن الإنسان لا يحب أن يكون هو مَن يفسد اللعبةَ بكسْرِ الإجماع. وأخيرًا يسعد الإنسانُ أنه مُنْتَمٍ إلى مجموعةٍ؛ فإبداءُ التحفُّظات من الممكن أن يَعنيَ الإقصاءَ من الجماعة.

يظهر أيضًا «التفكير الجماعي» في المجال الاقتصادي. المثال التقليدي عليه هو انهيار شركة سويس إير سنة ٢٠٠١، حين أحجمَتْ مجموعةٌ من المستشارين حول الرئيس التنفيذي، مدفوعةً بنجاحاتها السابقة، عن التعبير عن أن استراتيجيةَ التوسُّع التي ستُعتمَد تنطوي على مخاطراتٍ كبيرة.

الخلاصة: حينما تجد نفسك في مجموعةٍ متواطِئةٍ متوافِقةٍ بالإجماع على أمرٍ ما، لا بد أن تُعبِّر عن رأيك، حتى لو لم يُستمَع إليه بترحيبٍ. ابحثْ وراء الافتراضات المسكوت عنها. وفي حال الضرورة غامِرْ بالخروج من العشِّ الدافئ للمجموعة. أمَّا في حالةِ أنْ تكون قائدًا لمجموعةٍ، فعيِّنْ شخصًا يؤدِّي دورَ «محامي الشيطان»، لن يكون شخصًا محبوبًا في الفريق، لكنه سيكون العضو الأهم.

# إهمال الاحتمالية

لماذا ترتفع قيمة الجوائز باستمرار؟




لعبتا حظٍّ: تُمكِّنك الأولى من كسب ١٠ ملايين يورو، والثانية تُمكِّنك من كسب ١٠ آلاف. أيَّ اللعبتين تختار؟ إنْ ربحتَ في اللعبة الأولى فستترك وظيفتك وتعيش مباشَرةً من الأرباح، أما إنْ ربحتَ في الثانية فستستطيع أن تقضيَ إجازةً رائعةً في الكاريبي ثم ينتهي

الأمر. احتمالية أن تربح في اللعبة الأولى هي واحد إلى ١٠٠ مليون، وفي الثانية واحد إلى ١٠ آلاف. إذًا أين تلعب؟ تقودنا عواطفنا لاختيار اللعبة الأولى بالرغم من أن الثانية — لو نظرنا إليها بشكلٍ موضوعي — أفضلُ بعشرة أمثال؛ ولهذا يزيد الاتجاه دومًا نحو الجوائز الأعلى — ملايين، بلايين، تريليونات — وكلها سواءٌ في صِغَر فرص الربح.

في دراسةٍ تقليديةٍ ترجع إلى عام ١٩٧٢ قُسِّم المشاركون في تجرِبةٍ بالمختبر إلى مجموعتين؛ قيل للمجموعة الأولى إنه ستصيبهم صدمةٌ كهربائية لا محالة. أما في المجموعة الثانية فكانت احتماليةُ التعرُّض للصعق الكهربائي ٥٠٪ فقط؛ أي النصف. قاس الباحثون الانفعال الجسماني (توتُّر القلب، العصبية، تعرُّق اليدين ... وهكذا) قبل الوقت الذي حُدِّد بقليلٍ، وكانت النتيجة مذهلة: كان المشاركون في المجموعتين كلتيهما منفعلين بالقدر نفسه. ثم قام الباحثون بتخفيض نسبة التعرُّض للصعق في المجموعة الثانية إلى نسبة ٢٠٪، ثم إلى ١٠٪، ثم إلى ٥٪. النتيجة: لم يُشكِّل ذلك أيَّ فارق! أما عندما قام الباحثون بتعلية قوة الصعقة الكهربائية، ارتفعت نسبة الانفعال الجسماني في كلتا المجموعتين؛ وهذا يعني أننا نُثار بسبب قوة ما نتعرَّض له (قيمة الجائزة، قوة الصعقة الكهربائية)، لا بسبب احتمالية حدوثه. بعبارةٍ أخرى: نحن نفتقر للفهم الفطري للاحتمالات.

نتحدَّث عن «إهمال الاحتمالية» لأنه يؤدي إلى قراراتٍ خاطئة. نحن نستثمر في شركةٍ بادئة لأن الأرباح المحتمَلة أسالَتْ لُعابَنا، لكننا في هذه العملية ننسى، أو نتناسى، احتماليةَ أن تُحقِّق شركةٌ صغيرة مثلَ تلك الأرباح. أو: بعد أن نعرف عبْر وسائل الإعلام خبرَ كارثةٍ تتعرَّض لها إحدى الطائرات، نقوم بإلغاء رحلاتنا التي سبق حجزها دونَ أن ننظر نظرًا حقيقيًّا في الاحتمالية الضئيلة لتكرار حادثِ سقوطِ طائرة (التي هي بالمناسبة تظل ثابتةً بعد الكارثة لا تزيد ولا تنقص).

كثير من المستثمرين الهواة يقيسون استثمارَهم بالريع؛ فبالنسبة إليهم، سهْمٌ في جوجل ذو ريع يبلغ ٢٠٪ أفضلُ بنسبة الضعف من ممتلكاتٍ ريعها ١٠٪. الأكثر عقلانيةً هو بطبيعة الحال مراعاة نسبة الخطورة في كلا الاستثمارين، لكن بسبب أنَّنا لا نمتلك حسًّا طبيعيًّا تجاه المخاطر، فإننا غالبًا ما ننساها.

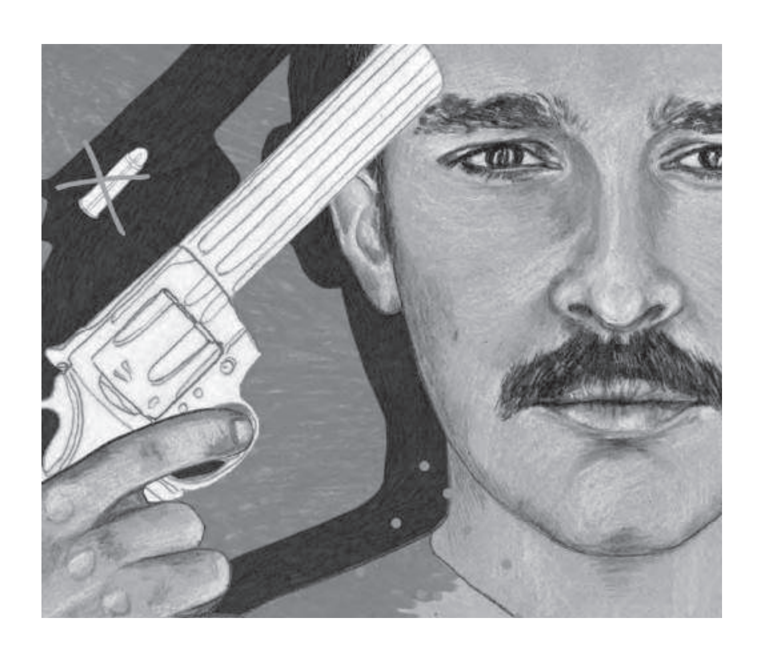
لِنَعُدْ إلى تجرِبة المختبر الخاصة بالصدمة الكهربائية؛ إذ قُلِّصتِ احتماليةُ الصعق الكهربائي في المجموعة الثانية من ٥٪ إلى ٤٪، ثم ٣٪. فقط عندما وصلت الاحتمالية إلى صفر، تصرَّفت المجموعة الثانية على نحوٍ مخالفٍ للمجموعة الأولى؛ أيْ إن مخاطرةً مقدارها ٠٪ تبدو إذًا أفضلَ كثيرًا من ١٪.

قيِّمِ الإجراءَيْن المطبَّقَيْن في تحضير المياه الصالحة للشُّرب. في الإجراء «أ» يتم خفض مخاطرة الموت بسبب المياه غير النظيفة من ٥٪ إلى ٢٪، في الإجراء «ب» يتم خفض المخاطرة من ١٪ إلى صفر؛ أيْ تتم إزالته تمامًا. «أ» أم «ب»؟ إنْ كنتَ تُفكِّر مثل سائر الناس فستعطي الأفضلية للإجراء «ب»، وهو أمر أحمق؛ لأن الإجراء «أ» سيتسبَّب في نجاة ٣٪ من الناس، أما «ب» فـ ١٪. أيْ إن الإجراء «أ» أفضل بثلاثة أضعافٍ من «ب». وهذا الخطأ في التفكير يُسمَّى «انحياز المخاطرة الصفرية»، وسوف نناقش هذا الموضوع في الفصل التالي.

الخلاصة: نحن لسنا مَهَرةً في التفرقة بين معاملات المخاطرة إلا إذا كانت المخاطرة صفرًا. ولأننا لا نستوعب المخاطرةَ بشكلٍ فطريٍّ، فإننا نُضطَرُّ إلى إجراء حساباتنا. حين تكون الاحتماليات معروفة — مثل اليانصيب — تكون المسألة بسيطة، أما في الحياة العادية، فعادةً ما يصعب تقدير المخاطرات، وعلى الرغم من ذلك ليس ثَمَّةَ طريق يمكن أن يُجنِّبنا إياها.

# انحياز المخاطرة الصفرية

لماذا تدفع الكثيرَ مقابل أن تكون المخاطرة صفرًا؟



لنفترِضْ أنك مضطرٌّ إلى لعب الروليت الروسي. يحوي خزَّانُ مسدسك مكانًا لسِتِّ رصاصات، وأنت تدير الخزَّانَ مثل عجلة الحظ بينما تُمسِك بالمسدس على جبهتك وتسحب الزناد. السؤال الأول: إنْ كنتَ تعلم أن الخزان به أربع رصاصات، فما مقدار ما أنت

مستعِدٌّ لدفعه مقابل إزالة اثنتين من الرصاصات؟ السؤال الثاني: حين تعلم أن الخزان به رصاصة واحدة، كم هو المال الذي تَعُدُّه مناسبًا ليُسمَح لك بإزالة الرصاصة الوحيدة؟

لمعظم الناس ستكون الحالة واضحة؛ ستكون في الحالة الثانية على استعدادٍ لدفع مبلغٍ أعلى؛ لأن مخاطرة الموت هنا ستنخفض إلى الصفر. بالحسابات المحضة فإن هذا القرار لا معنى له؛ لأنك في الحالة الأولى تخفض نسبة الوفاة بمقدار السدسين، بينما في الحالة الثانية بمقدار السدس؛ أي أن الحالة الأولى ينبغي أن تدفع فيها ضعف القيمة. بالرغم من ذلك فإن ثَمَّةَ حافزًا ما يدفعنا نحو التقدير المُبالَغ فيه للمخاطرة الصفرية.

لقد رأينا في الفصل السابق أن الناس غير مَهَرةٍ في التفريق بين معاملات الخطر المختلفة. وكلما زاد الخطر صار الموضوع محكومًا بالعواطف (مثال النشاط الإشعاعي)، وقلَّتْ إثارتنا تجاه خفض مُعامل الخطر. ولقد أوضَحَ باحثان في جامعة شيكاجو أن البشر يخافون الموتَ من تأثير سُمِّية المواد الكيميائية السامة، سواءٌ أكان مُعامِل الخطر ٩٩٪ أم ١٪. إنه ردُّ فعلٍ لا عقلانيٌّ لكنه المعتاد؛ فمن الواضح أن درجة الخطورة صفر فقط هي المقدَّسة بالنسبة إلينا. إنها تجذبنا كما يجذب الضوءُ البعوضةَ، وغالبًا ما نكون على استعدادٍ لاستثمارِ مَبالِغَ طائلةٍ من أجل التخلُّص التام من أي معدلِ خطورةٍ مهما كان ضئيلًا. في كل الحالات كان من الأجدى استثمارُ هذه الأموال من أجل خفض معدلات خطورةٍ أخرى. إن هذا القرار الخاطئ يُدعَى «انحياز المخاطرة الصفرية».

المثال الكلاسيكي على هذا الخطأ في اتخاذ القرار هو قانون السلع الغذائية الصادر عام ١٩٥٨؛ فهو يمنع المواد الغذائية التي تحتوي على موادَّ قد تُسبِّب السرطان. إن هذا المنع التام (مخاطرة صفرية) يبدو جيدًا للوهلة الأولى، لكنه أدَّى إلى استخدام إضافاتٍ للأغذية قد تكون أكثر خطورةً. إنه أمرٌ لا معنى له؛ لأننا تعلَّمْنا منذ باراسيلسوس في القرن السادس عشر أن السُّمِّية مسألةٌ متعلِّقة بالجرعة. وفي النهاية، فإن القانونَ صعبُ التنفيذ؛ لأنه من الصعب فصل الجزيء الممنوع عن المادة الغذائية. إن كلَّ أرضٍ زراعيةٍ تُشبِه شريحةَ الكمبيوتر؛ وبهذا فإن ثمن أي سلعةٍ غذائيةٍ تحوي هذه الدرجة من النقاء سوف يرتفع إلى مئات الأضعاف. حين نتحدَّث بشكلٍ اقتصاديٍّ عام، فإن من النادر أن تكون المخاطرة الصفرية ذاتَ مغزًى، باستثناء أن تكون العواقب وخيمةً (على سبيل المثال: لو كنَّا بصددِ فيروساتٍ خطيرةٍ من الممكن أن تتسرَّب من معمل).

في المرور يمكن أن نصل إلى معدل المخاطرة الصفرية إذا قلَّصْنا السرعةَ إلى صفر كم/ساعة. في هذه الحالة نتحمَّل — بشكلٍ عقلاني — عددًا من الضحايا سنويًّا يمكن تعيينه إحصائيًّا.

لنفترِضْ أنك رئيس دولة وتريد أن تقضيَ على خطر هجومٍ إرهابي؛ عليك إذًا أن تُعيِّن مُخبِرًا على كل مواطن، وأن تُعيِّن مُخبِرًا على كل مُخبِر. في لمح البصر يتحوَّل ٩٠٪ من الشعب إلى رقباء. نحن نعلم أن مثل تلك المجتمعات لا تمتلك فرصًا في البقاء.

وفي البورصة؟ هل ثَمَّةَ مخاطرة صفرية؛ أي الأمان التام؟ مع الأسف لا. حتى عندما تبيع أَسْهُمك وتترك أموالك في حسابٍ بنكي؛ فمن الممكن أن يُشهِر البنك إفلاسه، أو أن يفترس التضخُّمُ مدخراتِك، أو أن إصلاحًا في العملة يأتي على ثروتك. لعلنا لا ننسى أن ألمانيا في القرن الماضي استحدثَتْ عملةً جديدة أربعَ مرات.

الخلاصة: ودِّعْ تصوُّرَ المخاطرة الصفرية، وتعلَّمْ أن تتعايش مع حقيقةِ أن لا شيء مضمون؛ لا مدَّخراتك، ولا صحتك، ولا زواجك، ولا صداقاتك، ولا حتى عداواتك، بل ولا حتى بلدك. وواسِ نفسَك بأنه ثَمَّةَ شيء ما ثابت نسبيًّا، وهو رضاك الذاتي؛ فقد أظهرَتِ الأبحاثُ أنه لا رِبحُ اليانصيب الذي قد يصل إلى الملايين، ولا حتى الشلل التام، يمكن أن يؤثِّر على رضاك مدةً طويلة؛ فالأشخاص السعداء يظلون سعداء بصرف النظر عمَّا يحدث لهم، ويظل التعساء تعساء. هناك المزيد حول هذا الأمر في فصل «طاحونة المتعة».

# خطأ الندرة

لماذا الكعكات النادرة أفضل مذاقًا؟



تناولتُ القهوة عند صديقة. كان أطفالها الثلاثة يتقافزون بينما نحاول نحن أن نحظى بحديث، ثم تذكرتُ أني قد أحضرتُ معي بِليًا؛ كيسًا ممتلئًا بالبلي. قمتُ بإفراغه كله على الأرضية وكُلِّي أمل أن الأشقياء سيهدءون ويلعبون به بهدوء، إلا أن ظني لم يكن صائبًا؛

فالذي حدث أن شجارًا محتدِمًا اندلع في نفس اللحظة. لم أفهم ما الذي حدث، إلا أنني تأمَّلتُ أكثر في المشهد. لقد كان من بين كُريَّات البلي العديدة واحدةٌ زرقاء، وهذه هي ما تَقاتَل الأطفال عليها. كل الكُريَّات كان لها نفس الحجم، وكانت متماثِلةً في الجمال، وتُشعُّ نفس البريق، أما الزرقاء فكان لها الأفضلية الحاسمة؛ كانت نادرةً. ضحكتُ من الطفولية التي يتصرَّف بها الأطفال! في أغسطس ٢٠٠٥ سمعتُ أن جوجل ستُرخِّص خدمةَ بريدٍ إليكترونيٍّ خاصةً بها، ستكون «انتقائية»، ولن يحصل عليها إلا «أصحاب الدعوات»؛ ومن ثَمَّ صرتُ مهووسًا بالحصول على «تسجيل دخول»، وهو الأمر الذي نجحتُ فيه. لماذا؟ بالتأكيد ليس لأنني أردتُ استخدامَ حساب بريدٍ إليكترونيٍّ إضافي (فقد كان لديَّ في ذلك الوقت أربعة بالفعل)، أيضًا ليس السبب أن «جي ميل» كانت أفضل من الشركات المنافسة، إنما ببساطةٍ لأنه ليس في وُسْع كل الناس أن يحصلوا عليه. حين أعاود النظرَ في المسألة أضحك من نفسي، ومن الطفولية التي يتصرَّف بها الكبار!

قال الرومان: «النادر غالٍ.» في الحقيقة إن خطأ الندرة قديمٌ قِدَم البشرية. تعمل الصديقة ذات الأطفال الثلاثة سمسارةَ عقارات. كلما عَلِقَ في صِنارتها مشترٍ مهتمٌّ لكنه متردِّد في حسم أمره، اتصلَتْ به قائلةً: «ثمة طبيب من لندن عايَنَ الأرض بالأمس، وهو مهتمٌّ بها بشدة.» طبيب من لندن، أحيانًا تقول بروفيسور أو مدير بنك، فالأمر كله مختلَق من خيالها، إلا أن له أثرًا حقيقيًّا جدًّا؛ لأنه يُحرِّك المشتري نحو إنهاء الصفقة. لماذا؟ مرةً أخرى، التقلُّص المحتمَل في المعروض. لكن لو نظرنا إلى الأمر بموضوعيةٍ، نجد إما أن المشتريَ يريد الأرضَ بالسعر المطروح، وإما أنه لا يريدها؛ بشكلٍ منفصلٍ تمامًا عن أي «طبيب من لندن».

قسَّمَ البروفيسور ستيفن وورشيل بعضَ المستهلكين الذين سيَختبرون جودةَ نوعٍ من البسكويت، إلى مجموعتين؛ حصلت المجموعة الأولى على علبةٍ كاملةٍ من البسكويت، بينما حصلت المجموعة الثانية على قطعتين فقط. النتيجة: كان حُكْم المجموعة التي حصلَتْ على قطعتين أعلى كثيرًا من حكم المجموعة الأخرى. أُعِيدت التجرِبة عدة مرات، ودائمًا كانت النتيجة لا تتغيَّر.

«العرض متوافر حتى نفاد الكمية!» هذا ما تقوله الجملة الدعائية، أو «العرض سارٍ اليومَ فقط» مشيرةً إلى ضيق الوقت المتاح. منظِّمو المعارِض الفنية يعرفون أنهم حين يضعون نقطةً حمراء على اللوحة فإنها ستحظى بأفضليةٍ خاصة؛ لأن هذا يعني أنه قد تم بَيْع سائرِ اللوحات. نحن نجمع الطوابع، أو العملات، أو السيارات القديمة، على الرغم

من أنه لم يَعُدْ لها فائدة تُذكَر؛ فليس ثَمَّةَ مكتبُ بريد يقبل الطوابع القديمة، ولا محلٌّ يقبل العملات العتيقة، كما أن السيارات القديمة لا تحصل على ترخيص سَيْر. لكن أيًّا ما كان السبب، أهم شيءٍ أنها نادرة.

طُلِب من بعض الدارسين أن يقوموا بترتيب عشرة ملصقات بحسب جاذبيتها لهم، مع وعدٍ بأن يحتفظوا بواحدٍ كتعبيرٍ عن الشكر. بعد خمس دقائق سُرِّب خبرٌ لهم بأن الملصق الذي حاز المركز الثالث لم يَعُدْ متوافرًا. ثم طُلِب إليهم مجددًا أن يعاوِدوا ترتيبَ الملصقات. صار الملصق غير المتوافِر الآن هو الأجمل. تُسمَّى هذه الظاهرة في العلم «نظرية المفاعلة»؛ بمعنى أنه يُسلَب منَّا أحد الخيارات، فيكون ردُّ فعلنا أننا نُقيِّم ذلك الخيار الذي لم يَعُدْ متاحًا على أنه الأجمل، وهو نوع من أنواع التحدِّي. يُطلَق على الأمر أيضًا في علم النفس «تأثير روميو وجوليت». إن حب المراهقين لتراجيديا شكسبير كان قويًّا لأنها كانت ممنوعة. وقد لا يكون الشوق بالضرورة ذا نوع رومانسي؛ ففي الولايات المتحدة تعني حفلةُ التلاميذ أن يشربوا إلى حدِّ السُّكْر؛ وذلك لأن استهلاكَ الكحول ممنوعٌ قانونًا تحت سن ٢١ عامًا.

الخلاصة: إنَّ ردود أفعالنا التقليدية على الندرة تعني فقدان وضوح التفكير؛ ولهذا قُيِّم الشيء بِناءً على سعره وفائدته فحسب، ولا ينبغي أن يلعب أي شيء آخَر دورًا في المسألة، لا أن الشيء نادر أو متوافِر، ولا أن «طبيبًا من لندن» قد أبدى اهتمامًا بالحصول عليه.

# إهمال المعدل الأساسي

حين تسمع ضربات حوافر في وايومنج وترى خطوطًا سوداء وبيضاء ...



ماركوس رجل نحيف يرتدي نظارة ويسمع موتسارت. أيُّ الاحتمالين أعلى: (أ) ماركوس قائد شاحنة، أم (ب) ماركوس أستاذ أدب في فرانكفورت؟ معظم الناس سيختارون (ب). وهذا خطأ؛ فعددُ قائدي الشاحنات في ألمانيا يفوق عدد أساتذة الأدب بعشرة آلاف ضعف؛

ولهذا السبب فإن احتمالية أن يكون ماركوس قائد شاحنةٍ أكبرَ، حتى لو كان يسمع موتسارت. ما الذي حدث؟ الوصف الدقيق ضلَّلَنا فلم نأخذ في اعتبارنا الحقيقةَ الإحصائية الباردة. يُطلَق على هذا النوع من أخطاء التفكير «إهمال المعدل الأساسي»، وهو واحد من أخطاء التفكير التي تتكرَّر بكثرة، وتقريبًا كل الصحفيين، والاقتصاديين، والسياسيين، يقعون في شِراكه.

مثال ثانٍ: لقي أحد الشباب حتفه في مشاجرةٍ باستخدام السكاكين. أيُّ الاحتمالين أرجح: (أ) الفاعل شخص من البوسنة يقوم باستيراد سكاكين بصورةٍ غير مشروعة، أم (ب) الفاعل شاب ألماني من الطبقة الوسطى؟ الآن تعرف كيف تسير الحجة المنطقية: الإجابة (ب) هي الأكثر ترجيحًا؛ لأن عددَ الشباب الألماني يفوق بمراحل عددَ مستوردي السكاكين من البوسنة.

في الطب يلعب «إهمال المعدل الأساسي» دورًا مهمًّا؛ على سبيل المثال: الصداع النصفي قد يعني عدوى فيروسية أو ورمًا في المخ. العدوى الفيروسية أكثر في معدل وقوعها بكثيرٍ من الأورام المخية؛ إذًا سيصل الطبيب أولًا إلى الافتراض الأكثر ترجيحًا بأن الأمر ليس ورمًا في المخ، بل عدوى فيروسية وسيعالِج الفيروس. هذا قرار حكيم جدًّا. وفي أثناء دراسة الطب يُدرَّب الأطباء بمشقَّةٍ على التخلِّي عن «إهمال المعدل الأساسي». إن الجملة المعتادة التي يسمعها طلبة الطب في الولايات المتحدة هي: «حين تسمع ضربات حوافر في وايومنج بينما ترى خطوطًا سوداء وبيضاء، فعلى الأرجح أن ما تسمعه هو حصان.» بمعنى: افحصْ أولًا الاحتمالات الأساسية قبل أن تجتهد في تشخيص أمراضٍ غريبة. مع الأسف، الأطباء فقط يمثِّلون الفرعَ الوحيد من الوظائف الذي يتمتَّع بالتدريب على «المعدل الأساسي».

أنظر حولي وأجد خططًا شديدة الطموح تبلغ عنان السماء لشركاتِ أعمالٍ يديرها الشباب، وليس من النادر أن تعجبني منتجاتهم وأفكارهم وشخصياتهم، وكثيرًا ما أضبط نفسي وأنا أفكر: قد تكون هذه شركة جوجل الثانية! لكنَّ نظرةً أخرى إلى «المعدل الأساسي» تُعِيدني إلى الأرض مرةً أخرى. إن احتماليةَ أن تصمد شركةٌ في السنوات الخمس الأولى هي ٢٠٪. ما هي احتمالية أن تكبر بعد ذلك لتصبح شركةً عالمية؟ تقريبًا صفر. وقد أوضح وارين بافيت ذلك ذات مرة بقوله: «كَمْ عدد الشركات التي تبلغ فيها دورة رأس المال عدةَ مئاتٍ من ملايين الدولارات؟ هذا لا يتأتَّى ببساطة. إن أقرب السيناريوهات إلى التحقق هو أن هذه الشركات ستَغْلَق في مكانٍ ما في المنطقة الوسطى.» هذا مثال واضح على التفكير في «المعدل الأساسي».

نفترض أنه ينبغي عليك في أحد المطاعم أن تُحزِّر اسمَ البلد الذي أتى منه النبيذ من خلال التذوُّق؛ إذ تم تغطية البطاقة الملصقة على الزجاجة. إنْ كنتَ مثلي لستَ خبيرًا في أنواع النبيذ، فلن يساعدك سوى النظر العقلي في «المعدلات الأساسية». من خبرتك تعلم أن ثلاثة أرباع أنواع النبيذ الموجودة على قائمة هذه الدار ذات أصلٍ فرنسي؛ إذًا اختَرْ بعقلانيةٍ فرنسا، حتى في الوقت الذي قد تُخمِّن فيه أن النبيذ قادم من شيلي أو من كاليفورنيا.

من حينٍ لآخَر ينالني شرف أن أتحدَّث لطلبة إدارة الأعمال. حين أسأل الشباب عن أهدافهم المهنية، يُجِيبني معظمهم بأنهم يرَوْن أنفسهم في المدى المتوسط يعملون على رأس شركاتٍ دولية. كان هذا الأمر هو الشائع أيضًا في وقتي، بل لديَّ أنا شخصيًّا أيضًا. ومن هذا الافتراض لم يتحقَّق شيء لحُسْن الحظ. أرى من واجبي أن أعطيَ الطلاب دورةً دراسيةً مكثفةً في «المعدل الأساسي». «اعتمادًا على الدبلوم الذي تحصل عليه من هذه الكلية، فإن احتمالية أن تكون مديرًا لإحدى الشركات الدولية هي أقل من ١٪. بصرف النظر عن ذكائك أو طموحك، فإن السيناريو الأرجح هو أنك ستَعْلَق في وظائف الإدارة الوسطى.» وبهذا الكلام كان نصيبي عيونًا مندهشة، إلا أنني أتخيَّل أنني قد أسهمتُ في إنقاذ البعض من أزمةِ منتصف العمر التي من المرجح أن تصيبهم مستقبلًا.

# مُغالَطة المقامر

لا تُعوِّل على قوةِ توازُنٍ قدرية



في صيف ١٩١٣ وقعَتْ في مونت كارلو واقعةٌ يصعب تصديقها؛ لقد تزاحَمَ الناس حول طاولة الروليت في الكازينو لأنهم لم يستطيعوا تصديقَ أعيُنهم. لقد سقطَتِ الكرة أكثر

من عشرين مرةً متتاليةً على اللون الأسود. استغلَّ كثيرٌ من اللاعبين ساعةَ الحظ تلك وراهَنَ على الأحمر، وعلى الرغم من ذلك جاء الأسود. تدافَعَ ناسٌ أكثر وراهَنوا على الأحمر، لكن أيضًا جاء الأسود. لا بد أن يحدث تغيير ولو مرة! لكن أيضًا جاء الأسود، المرة بعد الأخرى. فقط في المرة الـ ٢٧ سقطت الكرة أخيرًا على الأحمر، وكان اللاعبون قد راهَنوا بملايينهم فعلًا وأفلسوا.

معدل ذكاء أي تلميذ في مدينةٍ كبرى نحو ١٠٠. لأجل دراسةٍ تأخذ أنت عينةً عشوائيةً من ٥٠ تلميذًا. أول تلميذٍ تختبره تجد معدل ذكائه ١٥٠. كم سيبلغ معدل ذكاء الخمسين تلميذًا إذًا؟ معظم الناس الذين أطرح عليهم هذا السؤال يُجِيبون ١٠٠؛ فعلى نحوٍ ما سوف تفكِّر في أن هذا التلميذ خارق الذكاء، وسوف تتم موازنته بوجود تلميذٍ في منتهى الغباء معدله ٥٠، أو بوجود تلميذين بمعدل ٧٥. لكن في عينةٍ صغيرةٍ كهذه لن يكون من المرجَّح لهذا أن يحدث. على الإنسان أن يأخذ في حسبانه أن باقي الـ ٤٩ تلميذًا يقاربون معدل باقي السكان؛ أيْ أن معدل ذكائهم سيكون حول الـ ١٠٠. ٤٩ مرة معدل ذكاء حول الـ ١٠٠، مع مرة معدل ذكاء ١٥٠ يجعل معدل ذكاء هذه العينة ١٠١.

إن أمثلة مونت كارلو وعينة التلاميذ توضِّحان أن البشر يعتقدون أن ثَمَّةَ قوةَ توازُن قدرية. يُطلَق عليها أيضًا «مُغالَطة المقامر». لكن في الأحداث غير المرتبطة بعضها ببعض ليس ثَمَّةَ وجودٌ لهذه القوى الموازنة. الكرة لا تستطيع أن تتذكر عددَ المرات التي سقطت فيها على الأسود. صديق يرسم جداولَ كثيرةً تَحْوِي كل أرقام اليانصيب التي تم سحبها، ثم يملأ استمارة اليانصيب بأن يكتب الأرقام التي لم تَرِد إلا قليلًا، إلا أن مجهوده برُمَّته غير مُجْدٍ؛ إنها «مغالطة المقامر».

النكتة التالية تُصوِّر «مغالطة المقامر»: عالِم رياضياتٍ يأخذ في حقيبة يده قنبلةً في كل رحلة طيران. يقول: «احتماليةُ وجودِ قنبلةٍ على طائرةٍ ضعيفةٌ جدًّا، واحتماليةُ وجودِ اثنتين تكاد تكون صفرًا!»

يتم إلقاء عُملة ثلاث مرات، وفي كل مرةٍ تظهر «الصورة». لنفترِضْ أن أحدًا يُجبِرك أن تراهن بـ ١٠٠٠ يورو على الرمية التالية؛ فهل ستختار «الصورة» أم «الكتابة»؟ إنْ كنتَ تفكر مثل معظم الناس فستراهن على «الكتابة»، على الرغم من أن احتمالية «الصورة» مساوية لها في الحدوث؛ إنها «مغالطة المقامر» المعروفة.

تُلقَى عُملة ٥٠ مرة، وفي كل مرةٍ تظهر «الصورة». مرةً أخرى يُجبِرك أحدهم أن تُراهِن بـ ١٠٠٠ يورو أخرى على الرمية القادمة؛ «صورة» أم «كتابة»؟ تبتسم لأنك ذكي،

وقرأتَ هذا الفصل حتى هذه النقطة، فستعرف أن المسألتين غير مرتبطتين. لكن هنا تحديدًا يحدث التشويش التقليدي لدى محترفي الرياضيات. إذا كان لديك إدراك سليم فستُرجِّح كفةَ «الصورة»؛ لأنه ينبغي لك أن تفكِّر ببساطةٍ أن العملة مغشوشة.

في فصلٍ سابق نظرنا في مسألة «الارتداد إلى المتوسط». مثال: حين تمر موجة باردة في منطقتك، فالأرجح أن ترتفع الحرارة في الأيام التالية. لو كان الطقس كازينو فإن فرص انخفاض الحرارة ٥٠٪ وفرص ارتفاعها ٥٠٪، لكن الطقس ليس كازينو. ثَمَّةَ ترابطات أخرى معقَّدة تعمل على معادلة القيم المتطرفة. في أحوالٍ أخرى يزيد هذا الأمر؛ الأغنياء يصيرون أكثر غِنًى. سهم يصعد بقوةٍ يحقق عند نقطةٍ معينةٍ طلبًا عليه بذاته؛ فقط لأنه خارج المعدل.

الخلاصة: تأمَّلِ الأمورَ بدقة. هل الأحداثُ مرتبطةٌ بعضها ببعض أم غير مرتبطة؛ الأخيرة موجودة غالبًا فقط في الكازينو واليانصيب وكتب النظريات. في الحياة الحقيقية غالبًا ما تكون الأحداث متعلقةً بعضها ببعض؛ فالحدث الذي وقع فعلًا، غالبًا ما يكون له تأثير على ما سيحدث في المستقبل. إذًا انسَ (عدا حالات الارتداد إلى المتوسط) قوى التوازُن القدرية.

# المرساة

كيف تُدِير عجلة الحظ رءوسنا؟




ما هي سنة ميلاد مارتن لوثر؟ إنْ كنتَ لا تحفظ هذا التاريخ وكانت بطارية هاتفك الذكي فارغةً الآن، فكيف ستتصرف؟ ربما تعرف أنه علَّقَ مقترحاته الإصلاحية على كنيسة فيتنبرج عام ١٥١٧. في ذلك الوقت كان بالتأكيد أكبر من عشرين عامًا مثلًا، لكنه

كان أيضًا يتمتع بشبابٍ يدفعه نحو هذا العمل الشجاع. بعد نشر فرضياته دُعِي إلى روما وأُدِينَ بالهرطقة، وأخيرًا طُرِد من الكنيسة. ترجم الإنجيل وسقط في شِراك السياسة؛ أيْ إنه عاش عمرًا حافلًا بعد العام ١٥١٧؛ وعليه من الممكن أن يكون عمره سنة ١٥١٧ نحو ٣٠ سنة؛ وبهذا لو قدَّرنا أن سنة ميلاده هي ١٤٨٧، فلن يكون تقديرًا سيئًا (الإجابة الصحيحة هي ١٤٨٣). كيف تصرَّفْتَ؟ كانت لديك «مرساة» تعلَّقْتَ بها — هي سنة ١٥١٧ — وانطلقْتَ منها.

كلما حاولنا تقديرَ شيء ما — طول نهر الراين، الكثافة السكانية في روسيا، عدد المفاعلات النووية في فرنسا — نستخدم «مرساة»؛ بحيث نتَّخذ من أمرٍ معروفٍ منطلَقًا نتَّجه منه نحو المجهول. وإلا فكيف سيمكننا التقدير؟ هل نستطيع أن نقطف رقمًا من السماء؟ سيكون هذا لا عقلانيًّا.

من الحماقة أننا نستخدم «المرساة» أيضًا في الأحوال التي لا تقدِّم لنا فيها أيَّ فائدةٍ تُذكَر. مثال: وضَعَ أستاذٌ زجاجةَ نبيذٍ غير معروفٍ على الطاولة، وطلب من الناس في الصالة أن يكتبوا على ورقةٍ آخِر رقمين من رقم الضمان الاجتماعي، وأن يفكِّروا إنْ كانوا على استعدادٍ لدفع هذا المبلغ باليورو مقابلَ زجاجة النبيذ. وفي النهاية عُرِضت الزجاجة للمزايدة. عرض الناس أصحاب الأرقام العالية ضعفَ المبلغ الذي عرضه الناس أصحاب الأرقام المنخفضة. لقد لعب رقم الضمان الاجتماعي دورَ «المرساة» — مع الأسف — على نحوٍ غير واعٍ ومضلِّل.

نصب عالِم النفس عاموس تفيرسكي عجلةَ حظٍّ، وسمح للمشاركين في تجرِبةٍ أن يقوموا بإدارتها بأنفسهم. بعدها سُئِلوا كم عدد الدول الأعضاء في الأمم المتحدة. وجد أن الأشخاص الذين توقَّفَتْ عجلةُ الحظ عندهم على رقمٍ مرتفعٍ أعطَوْا كإجابةٍ على السؤال رقمًا أعلى من أولئك الذين توقَّفَتِ العجلةُ معهم عند رقمٍ منخفض.

سأل الباحثان روسو وشوميكر طلابًا عن السنة التي انحدر فيها آتيلا ملك الهون في أوروبا. ومثل تجرِبة أرقام الضمان الاجتماعي، طُلِب من المشاركين استخدامُ الأرقام الأخيرة من هواتفهم. نفس النتيجة: الأشخاصُ الذين كانت أرقام هواتفهم مرتفعةً قدَّروا أرقامًا أعلى للسنة، والعكس بالعكس. (إجابة آتيلا إنْ كنتَ مهتمًّا: سنة ٤٥١.)

تجرِبة أخرى: أُخِذ طلابٌ ومحترفو سمسرةٍ عقاريةٍ في جولةٍ داخل أحد المنازل، ثم طُلِب منهم بعدها تقديرُ قيمةِ المنزل. قبلها كانت ثمة قائمةُ أسعارٍ عشوائية قد عُرِضت

عليهم. استخدم الطلاب — أي غير المحترفين — تقنيةَ «المرساة»؛ كلما ارتفع السعر على القائمة قدَّروا ثمنًا أعلى للمنزل. كلما كانت القيمة غير محددة لأي شيء — عقار، شركة، لوحة فنية — صار الناس، حتى المحترفون منهم، عرضةً لاستخدام تقنية «المرساة».

تتعدَّد أشكال المراسي، وكلنا نتعلق بها. أُثبِتَ علميًّا أنه في حالة أن المدرس يعلم الدرجات السابقة لأحد التلاميذ، فإن هذا يؤثر على الطريقة التي سيُقيِّم بها واجباتِه الجديدة. الشواهد القديمة تعمل عمل «المرساة». أيضًا فإن لافتة «السعر المقترح» المطبوعة على منتجاتٍ كثيرةٍ مقصودٌ منها أن تعمل عمل «المرساة». يعرف محترفو البيع أنَّ عليهم أنْ يضعوا «مرساة» في وقتٍ مبكرٍ قبل أن يُقدِّموا لاحقًا أي عرضٍ خاصٍّ على السلعة.

عملتُ في شبابي لدى شركةٍ استشارية، وكان رئيسي وقتَها محترفًا حقيقيًّا في تفعيل تقنية «المرساة»؛ إذ كان يحدِّد تلك «المرساة» مع أول لقاءٍ له بالعميل، وكان الرقمُ المحدَّد يفوق التكلفةَ الداخلية بشكلٍ يكاد يكون إجراميًّا: «فقط حتى لا تتفاجأ عزيزي الزبون، حين أُقدِّم لك عرْضَ أسعاري: لقد قمنا بتنفيذ مشروعٍ مشابهٍ لواحدٍ من منافسيك مقابل ٥ ملايين يورو.» إذًا تم تثبيت «المرساة». المفاوضاتُ اللاحقة حول السعر بدأَتْ كلها تحديدًا من الرقم خمسة ملايين.

# الحث

كيف تدفع الناسَ لإخراج ملايينهم؟



تُسمَّن إوزة. في البداية يتردَّد الحيوان الخجول ويسأل: «لماذا يُطْعِمني الإنسان؟ لا بد أن شيئًا ما يقف وراء الأمر.» تتوالى الأسابيع، وعلى الرغم من ذلك يأتي الفلاح كلَّ يومٍ ويُلْقِي عند قدمَيْها حبوبَ الغلة. تخفُّ شكوكُها بالتدريج. بعد عدة أشهر ستكون الإوزة

واثقةً بأن «الناس يعاملونني بطِيبة»؛ وهو الأمر الذي يتأكَّد كلَّ يوم. وفي النهاية وهي مقتنعة تمامًا بطِيبة الفلاح، تندهش أنه أَخَذَها من عشِّها صباحَ عيد الميلاد وذبحها. لقد وقعَتْ إوزة عيد الميلاد ضحيةَ ما يُسمَّى «التفكير المستحث». في القرن الثامن عشر حذَّرَ ديفيد هيوم من خطورة «التفكير المستحث» مستخدِمًا هذا المثال تحديدًا. لكنْ ليس الإوز فقط مَن يسقط في فخِّه؛ فنحن جميعًا لدينا اتجاه أنْ نستخلص ثوابتَ عامةً مبنيةً على ملاحظاتٍ فردية؛ وهذا خطر.

قام أحد المستثمرين بشراء السهم «س». ارتفع سعر السهم بسرعة الصاروخ. في البداية كان متشكِّكًا. «بالتأكيد مجرد فقاعة». بعد عدة أشهر كان السهم لا يزال رابحًا؛ وبهذا تحوَّلَ تخمينه إلى حقيقةٍ مؤكَّدة: «هذا السهم لن يسقط أبدًا» خصوصًا أن هذا الكلام يتأكَّد يوميًّا. بعد ستة أشهر يضع كلَّ استثماراته في هذا السهم؛ وعليه فإنه يعاني الآن من خطرٍ مضاعَف. لقد سقط ضحية «الحث»، وسيُضطَرُّ في وقتٍ ما إلى دفع ثمن هذا الخطأ.

من الممكن أيضًا أن يستغل الإنسانُ فكرةَ التفكير المستحث لصالحه. هنا نصيحةُ كيف يمكن أن تُخرِج أموالًا من مَحافظ الآخَرين. قُمْ بإرسال ١٠٠ ألف توقُّعٍ للبورصة، وفي نصف الرسائل توقَّعْ أنَّ الأسهم سترتفع في الأشهر المُقبِلة، بينما في النصف الآخَر من الرسائل حذِّرِ الناسَ من تراجُعِ الأسهم. الآن أرسِلْ رسالةً أخرى، لكن هذه المرة إلى ٥٠ ألفَ شخصٍ، بأن نبوءتك كانت في محلها (أن الأسهم ستتراجع). قسِّمِ الـ ٥٠ ألف شخصٍ مرةً أخرى إلى مجموعتين؛ اكتبْ للأولى أن الأسهم سترتفع في الأشهر المُقبِلة، وللمجموعة الأخرى أنها ستتراجع. بعد ١٠ أشهر سيتبقَّى ١٠٠ شخصٍ كانت مشوراتُك لهم صحيحةً؛ ستكون بطلًا في نظر هؤلاء المائة، وسيعتقدون أن لديك مَلَكاتٍ حقيقيةً في التنبُّؤ. بعض هؤلاء المعجبين سيأتمنونك على ثروتهم. يمكن لك بهذه الأموال أن تهاجر إلى البرازيل. وقد أورَدَ نسيم طالب هذه الخدعة في كتابه «خداع العشوائية»، لكن باستخدام ١٠ آلاف اسم فقط.

إن هذه الطريقة ليست فقط فعَّالة في خداع الآخرين، لكننا نخدع أنفسنا أيضًا. الناس الذين لا يمرضون يظنون أنهم مخلَّدون. رئيس تنفيذي حقَّقَ أرباحًا ربع سنوية لأربع مراتٍ متتاليةٍ سيَعتبر نفسه معصومًا من الخطأ، أيضًا زملاؤه وجملةُ المساهمين سيظنون الشيءَ نفسه.

كان لي صديق يَهْوَى القفز؛ كان يقفز من الصخور، وأعمدة الصواري، والمباني، وكان لا يسحب حبلَ المِظَلة إلا في اللحظة الأخيرة، وحين تكلَّمْتُ معه ذات مرةٍ حول المخاطرة في الرياضة التي يُمارسها قال لي: «لقد قفزتُ حتى الآن نحو ١٠٠٠ قفزة، ولم يُصِبْني مكروهٌ ولو مرة.» بعد شهرين من حوارنا تُوفِّي؛ إذ مات في جنوب أفريقيا بعد أن قفز من صخرةٍ خَطِرة. إن ملاحظةً مضادةً واحدةً تكفي لهدم نظريةٍ تأكَّدَتْ ألفَ مرة.

يمكن إذًا للتفكير المستحث أن يكون ذا عواقب وخيمة، وعلى الرغم من ذلك فالحياة دونَه ليست ممكنةً؛ فنحن نُعوِّل على أن قوانين ديناميكا الهواء ستعمل غدًا ونحن نستقلُّ الطائرة، ونُعوِّل على أنه من الممكن أن نسير في الشارع دون أن نتعرَّض لضربٍ مُبرح، ونُعوِّل على أن قلْبَنا سيظل في الغد ينبض. إن هذه حقائق لا يمكن أن نعيش دونها. نحن نحتاج إلى هذا الحث، لكن لا ينبغي أن ننسى أبدًا أن هذه الحقائق كلها أمورٌ وقتية فحسب. ماذا قال بنجامين فرانكلين؟ «لا شيء مؤكَّد سوى الموت والضرائب.»

من الممكن لـ «الحث» أن يكون مضلِّلًا. «تمكَّنَتِ البشرية دائمًا من مواجهة التحديات؛ إذًا نحن أيضًا سنتمكَّن من التغلُّب على تحديات المستقبل.» تبدو العبارة برَّاقة، لكن الأمر الذي لا نفكِّر فيه هو أن مثل هذه العبارة لا يقولها إلا جنس تمكَّنَ من الاستمرار في الحياة حتى اللحظة. لكنْ سيكون من أخطاء التفكير أن نتخذ من حقيقة أننا موجودون دليلًا على استمرار وجودنا في المستقبل، بل لعله أكثر الأخطاء فداحةً.

# النفور من الخسارة

لماذا الوجوه الشريرة تلفتُ نظرَنا أسرع من الودودة؟




تأمَّلْ مستوى إحساسك بالسعادة اليوم، على مقياس من ١ إلى ١٠. مع سؤالين؛ الأول: ما الذي يمكن أن يزيد سعادتك إلى ١٠؟ ربما بيت الإجازة على كوت دازور الذي ظَلِلْتَ تحلم به لمدةٍ كبيرة؟ درجة أرقى في السُّلم المهني؟ الثاني: ما الذي يمكن أن يحدث لكي تُسلَب

منك السعادة بنفس الدرجة على المقياس؟ شلل كلي، ألزهايمر، سرطان، اكتئاب، حرب، مجاعة، تعذيب، إفلاس مالي، تشويه سُمعة، خسارة أعز أصدقائك، خطف أطفالك، عَمًى، وفاة؟ تستطيع أن تتبيَّن أن الجانب السلبي أكبر من الجانب الإيجابي، والأحداث السيئة دائمًا أكثر من الجيدة؛ الأمر الذي يَمُتُّ بصلةٍ إلى ماضينا التطوُّري بشكلٍ أكثر وضوحًا. فمجرد ارتكاب خطأٍ أحمق كان يؤدي إلى الوفاة، وكل شيءٍ كان يمكن أن يؤدِّيَ إلى خروجٍ مبكرٍ من «لعبة الحياة»؛ فقدان الانتباه وقت الصيد، وَتَر ملتهب، الخروج عن الجماعة. الناسُ الذين لم يُحسِنوا الانتباهَ أو خاطَرُوا مخاطراتٍ كبيرةً، لقوا حَتْفَهم قبل أن ينقلوا جيناتهم إلى الجيل التالي. أما الآخَرون الذين ظلوا على قيد الحياة، الحَذِرون، فتمكَّنوا من البقاء والاستمرار. نحن أحفادهم.

لا عجب إذًا أننا نُقيِّم الخسائرَ تقييمًا أعلى من تقييمنا للمكاسب. حين تفقد ١٠٠ يورو تخسر كمًّا من السعادة أكبر من الذي تشعر به حين تكسب ١٠٠ يورو. وقد أُثبِتَت المسألة تجريبيًّا: الخسارة تَزِن عاطفيًّا أثقل بمقدار الضعف من مكسبٍ في نفس الفئة. يُسمِّي العلمُ هذا الأمرَ «النفور من الخسارة».

حين تريد أن تُقنِع أحدهم، لا تُقِمْ حجتَك على المكسب المحتمَل، بل على تجنُّب الخسارة المحتمَلة؛ مثال ذلك حملة للاكتشاف المبكِّر لسرطان الثدي لدى السيدات. أُرسِلَتْ منشوراتٌ مختلفة؛ قال المنشور «أ»: «اذهبي سنويًّا لفحص الثدي؛ وبهذا يمكن اكتشاف السرطان مبكرًا وعلاجه.» المنشور «ب» قال: «حين لا تذهبين سنويًّا لفحص الثدي، فأنتِ تخاطرين بألَّا يُكتشَف السرطان ويُعالَج في الوقت المناسب.» كان كل منشورٍ يحوي رقم تليفونٍ لتقديم مزيدٍ من المعلومات. كانت النتيجة: قارئات المنشور «ب» اتصلْنَ أكثر كثيرًا من قارئات المنشور «أ».

إن الخوف من فقدان شيء يُحفِّز الناسَ أكثر من فكرةِ كسْبِ شيءٍ له نفس القيمة. نفترض أنك تصنع موادَّ لعزل المنازل، سيكون زبائنُك على استعدادٍ أكبر لعزل منازلهم حين تُخبِرهم بكمِّ الأموال التي يمكن أن يخسروها إذا لم يقوموا بعزل المنازل؛ أكبر من إخبارهم عن كمِّ النقود التي يمكن توفيرها إذا تم العزل بشكلٍ صحيح. حتى لو كان المبلغ في الحالتين متساويًا.

اللعبة نفسها تحدث في البورصة؛ فالمستثمرون لديهم مَيْل إلى عدم تحقيق خسائر؛ فالأفضل هو الانتظار آمِلين أن يتعافى السهم. الخسارة غير المحقَّقة ليست خسارة؛ لهذا لا يبيعون حتى لو كانت فُرَصُ التعافي قليلةً أو كان الاستمرار في التراجع أكثر ترجيحًا.

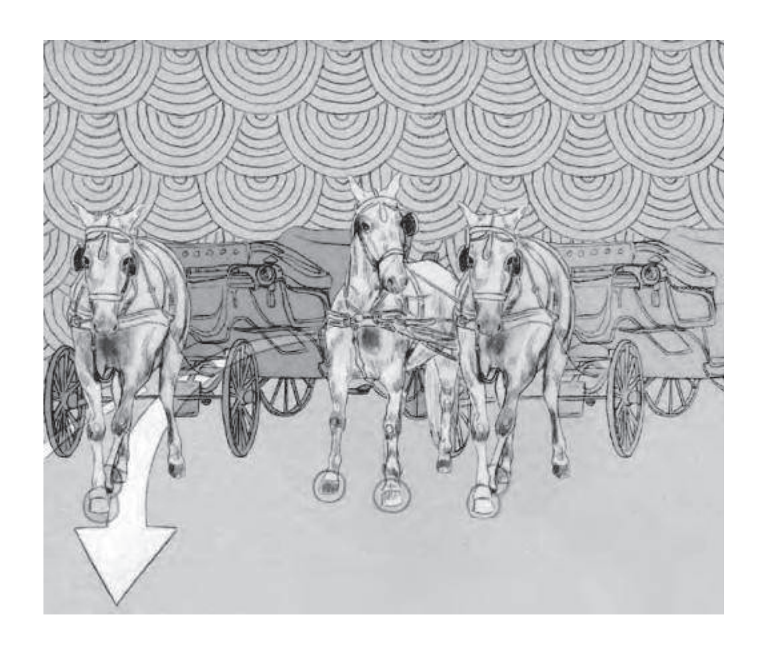
تعرَّفتُ ذات مرةٍ على رجل، مليونير، كان خائفًا ومنفعلًا لأنه فقَدَ ورقة ١٠٠ يورو. يا له من تبذيرٍ في المشاعر! فما كان مني إلا أن لفتُّ نظرَه إلى حقيقةِ أنَّ قيمة محفظته المالية تتأرجح في كل لحظةٍ حول رقم ١٠٠ يورو على الأقل، صعودًا أو هبوطًا.

يتجه زملاء العمل (في حالة كونهم مسئولين بمفردهم، وليس في مجموعة، عن اتخاذ القرار) أكثرَ إلى تجنُّب المخاطرات؛ ولهذا مغزًى من منظورهم: لماذا يخاطرون من أجل شيء لن يجلب لهم في أفضل الأحوال سوى علاوة، بينما سيكلِّفهم وظيفتَهم في الحالة الأخرى؟ تقريبًا في كل الشركات، وتقريبًا في كل الأحوال، تزيد المخاطرةُ بالوظيفة عن المكسب المحتمَل؛ فإذا كنتَ رئيسًا لشركةٍ وتشتكي من أن الموظفين لديهم استعدادٌ قليل للمخاطرة، فأنت الآن تعرف السبب؛ إنه «النفور من الخسارة».

لا نستطيع تغييرَ ذلك: الشر أقوى من الخير. نحن نتصرَّف بحساسيةٍ تجاه الأشياء السلبية أكثر من الأشياء الإيجابية. إن وجهًا غير ودود من شأنه أن يلفت نظرَنا في الشارع أسرع من أي وجهٍ ودود، والمعامَلة السيئة تظل عالقةً بذاكرتنا مدةً أطول من المعاملة الطيبة. طبعًا باستثناءٍ وحيد: إنْ كنَّا نحن الفاعلين.

# التكاسل الاجتماعي

لِمَ تصير الفِرَق كسولةً؟



في عام ١٩١٣ درس المهندس الفرنسي ماكسيميليان رنجلمان إنجاز الخيول، واكتشف أن قوة حصانين يَجُرَّان عربةً معًا ليست ضعف قوة حصانٍ واحدٍ يَجُرُّ نفس العربة. ولأن

النتيجة فاجأته قام بتوسيع أبحاثه لتشمل الناس؛ فجعل رجالًا يشدون حبلًا ثم قاس القوة الناتجة عن ذلك. في المتوسط استثمر الأشخاص الذين قاموا بالشد مع شخصٍ آخر ٩٣٪ من قوتهم لكل شخص على حدة، وحين كانوا ثلاثة استخدموا ٨٥٪، وحين صاروا ثمانية استخدموا ٤٩٪.

إن هذه النتيجة لا تُدهش أحدًا غير علماء النفس. يُسمِّي العلمُ هذا التأثيرَ «التكاسُلَ الاجتماعي»، وهو يظهر حيثما يكون الإنجاز الفردي غيرَ مرئيٍّ بشكلٍ مباشر، وإنما يذوب داخل إنجاز الجماعة. نجد هذه الظاهرة لدى فِرَق التجديف، لا عدَّائي الجَرْي المتتابع؛ لأن الإنجاز الشخصي هنا ظاهر للعيان. «التكاسل الاجتماعي» هو تصرُّف عقلاني: لماذا أستثمر جُلَّ طاقتي في الوقت الذي يمكن فيه للأمر أن يَمضيَ بنصف طاقةٍ دون أن يَلفِتَ ذلك نظرَ أحد؟ باختصار، إن «التكاسل الاجتماعي» هو شكل من أشكال الخداع، نحن جميعًا متهمون بممارسته على الرغم من أننا في أغلب الأحيان لا نقصده؛ فالخدعةُ تتمُّ في اللاوعي، تمامًا كما في حالة الخيول.

ليس من المفاجئ أن يتراجع الإنجاز الفردي كلما زاد عدد الناس الذين عليهم أن يشدوا حبلًا. المفاجئ هو أن الإنجاز لا يتراجع لدرجة الصفر. لماذا لا يحدث هذا التكاسُل التام؟ لأن الإنجاز الصفري سيظهر للعيان، وستكون عاقبته الاستبعاد من الجماعة أو تهديد السُّمعة. نحن لدينا حِسٌّ رهيف تجاه درجة التكاسُل التي لا يمكن أن يلاحظها أحد.

إن «التكاسُل الاجتماعي» لا يظهر في الإنجاز البدني فحسب؛ فنحن أيضًا نتكاسل ذهنيًّا، في الجلسات مثلًا. كلما زاد عدد أعضاء الفريق ضَعُفَ إنجازُنا الفردي، إلا أن الإنجاز يصل في المجموعة الكبيرة إلى مستوًى معينٍ لا ينقص بعدها ثانيةً؛ فإنْ كانت المجموعة مكوَّنةً من ٢٠ أو من ١٠٠، فلن يلعب ذلك أيَّ دورٍ حين تبلغ درجة التكاسل أقصاها.

الأمر واضح حتى الآن. من أين إذًا يأتي الادِّعاء المتداوَل منذ سنواتٍ عديدةٍ بأن الفِرَق أفضل من الأفراد؟ ربما من اليابان. لقد أغرَقَ اليابانيون أسواقَ العالَم قبل ثلاثين سنة بمنتجاتهم. خبراء التشغيل تأمَّلوا هذه المعجزة الصناعية بشكلٍ دقيقٍ ووجدوا أن المصانع اليابانية مقسَّمة إلى فِرَق. هذا النموذج تحديدًا هو ما قاموا باستنساخه، لكن نجاحه لم يكن خالصًا؛ الأمر الذي نجح بشكلٍ ممتازٍ في اليابان (أفترِضُ أن ظاهرة «التكاسل الاجتماعي» لا تظهر هناك إلا نادرًا)، لم يكن من الممكن تكراره بنفس الكفاءة

لدى المختلفين فكريًّا من الأمريكيين والأوروبيين. ثبت أن الفِرَق — على الأقل هنا في ألمانيا — تؤدِّي بشكلٍ أفضل حين تتشكَّل من أناسٍ ذوي تخصصاتٍ وخبراتٍ مختلفة؛ وهو أمر مفهوم لأنه سيكون من الممكن أن يُعزَى النجاح إلى صاحب التخصص.

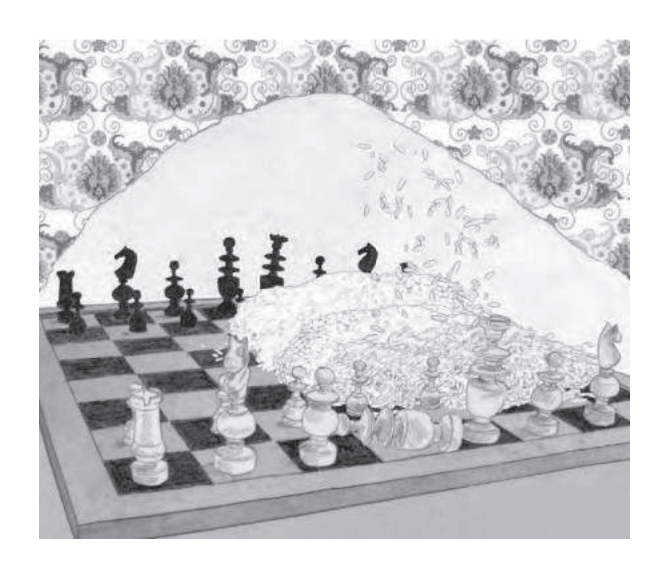
إن «التكاسل الاجتماعي» له آثارٌ شائقة. في المجموعات لا يتراجع إنجازنا فقط، وإنما تقل أيضًا مسئوليتنا. لا أحد يريد أن يكون مسئولًا عن النتائج السيئة. المثال الصارخ لذلك هو محاكمات نورنبيرج ضد النازيين، وثَمَّةَ أمثلة أقل ظهورًا في كل مجلسٍ رقابيٍّ أو فريقٍ إداري؛ فالإنسان يتخفَّى وراء قرارات المجموعة. المصطلح المتخصص في هذه الظاهرة يُسمَّى «المسئولية الموزَّعة».

وللسبب نفسه تجنح الفِرَق إلى اتخاذ مخاطراتٍ أعلى من الأفراد. يُسمَّى هذا التأثير «تحوُّلَ المخاطرة»؛ أيْ تحوُّلًا في السلوك باتجاه اتخاذ مخاطرات. فقد ثبت أن المناقشات التي تحدث داخل المجموعات تؤدِّي إلى اتخاذ قراراتٍ تتَّسِم بدرجةِ مخاطرةٍ أعلى من تلك التي كان يمكن للأفراد أن يتخذوها مستقلين بذواتهم. «لن أتحمَّل الذنبَ كاملًا لو صارت الأمورُ إلى الفشل.» يُعَدُّ «تحوُّل المخاطرة» هذا خطيرًا حين يتعلَّق الأمر بفِرَق التخطيط الاستراتيجي داخل الشركات أو صناديق المعاشات، حيثما توجد المليارات، أو في الجيش حيث تُقرِّر الفِرَقُ إنْ كانت ستستخدم قنبلة نووية أم لا.

الخلاصة: يختلف تصرُّف البشر بحسب وجودهم بمفردهم أو داخل مجموعات (وإلا ما كانت الحاجة إلى المجموعات). إذا أردنا أن نَحدَّ من عيوب العمل الجماعي، فعلينا أن نحرص قدرَ الإمكان على أن يكون الإنجاز الفردي بداخلها ظاهرًا. يحيا مجتمع حُكم الجدارة! يحيا مجتمع حُكم الإنجاز!

# النمو الأُسِّي

لماذا تتفوَّق ورقة مطوِيَّة على تفكيرنا؟



طُوِيت ورقةٌ من منتصفها، ثم مرةً أخرى من المنتصف، وهكذا مرةً بعد أخرى. كم يبلغ سُمْكُها بعد طيِّها لخمسين مرة؟ اكتبِ الرقمَ الذي تُقدِّره قبل أن تواصِل القراءة.

السؤال الثاني: يمكنك أن تختار: (أ) في الثلاثين يومًا المقبلة أُهديك ١٠٠٠ يورو كل يوم. (ب) في الثلاثين يومًا المقبلة أُهديك في اليوم الأول سِنتًا واحدًا، وفي اليوم الثاني

سِنتين، وفي اليوم الثالث أربعة سِنتات، وفي اليوم الرابع ثمانية سنتاتٍ، وهكذا. قرِّرْ دونَ أن تحسب طويلًا: (أ) أم (ب)؟

هل تتابع معي؟ حسنًا: إذا افترضنا أن الورقة يبلغ سُمكُها عُشْر المِلّيمتر، فسيبلغ إذًا سُمْكُها بعد طَيِّها ٥٠ مرةً ١٠٠ مليون كيلومتر. هذا يطابق تقريبًا المسافة بين الأرض والشمس، ويمكن أن تتأكَّد من هذه الحسبة باستخدام آلة حاسبة صغيرة. في السؤال الثاني يستحق الأمر أن تراهن على الإجابة (ب) حتى لو كان السؤال (أ) مُغْرِيًا أكثر. إذا اخترتَ (أ) فسيكون معك ٣٠ ألف يورو بنهاية الثلاثين يومًا، وفي الإجابة (ب) سيكون معك ما يفوق خمسة ملايين.

نحن نفهم النموَّ الخطيَّ بشكلٍ فطري. لكنْ ليس لدينا إحساسٌ تجاه «النمو الأسي» (أو المئوي) لماذا؟ لأن ماضيَنا التطوُّريَّ لم يُعِدَّنا لهذا. كانت خبرات أسلافنا ذات طابعٍ خطيٍّ بشكلٍ كبير. مَن أمضى ضعف الوقت في جمع الكريز كان يُحضِر ضعف الكمية. مَن تمكَّنَ من صيد اثنين من الماموث، استطاع أن يتناولهما لضعف الوقت. ليس ثَمَّةَ مثالٌ من العصر الحجري يدل على أن الناس قابلوا «نموًّا أسيًّا». اليومَ الوضعُ مختلفٌ.

قال أحد الساسة: «إن عدد حوادث المرور يزيد سنويًّا بنسبة ٧٪.» إنْ كنا صادقين فلن نفهم هذه العبارة بشكلٍ تلقائي؛ لذلك طبِّقِ الحيلةَ التالية: احسبْ وقتَ تضاعُف الحوادث. اقسِمِ الرقمَ ٧٠ على النسبة المئوية التي يمثِّلها معدل النمو: ٧٠ ÷ ٧ = ١٠ سنوات. إذًا ما يقوله السياسي هو الآتي: «إن عدد حوادث المرور يتضاعف كل عَشْر سنوات.» وهو أمر يكاد يدق ناقوس الخطر.

مثال آخَر: «نسبة الغلاء تبلغ ٥٪.» مَن يسمعْ ذلك يَقُلْ: «لا بأس، إن ٥٪ نسبة ضئيلة.» لنحسب بسرعةٍ زمن التضاعف: ٧٠ ÷ ٥ = ١٤ سنة. خلال ١٤ سنة سيكون اليورو قد فقَدَ نصفَ قيمته، وهي كارثة لكلِّ مَن له حسابٌ للتوفير.

لنفترِضْ أنك صحفي ووردَتْ إليك إحصائية تقول إن عدد الكلاب المسجَّلة في مدينتك ينمو ١٠٪ كل سنة. أيَّ العناوين تختار لمقالتك؟ بالتأكيد ليس: «زيادة تصاريح الكلاب بنسبة ١٠٪»؛ فهذا لن يثير اهتمام أحد. وإنما: «إغراق بالكلاب: تضاعُف مخلَّفات الكلاب في سبع سنواتٍ فقط!»

ليس كل ما ينمو بنسبةٍ مئويةٍ يظل ينمو إلى الأبد، وهذا ما ينساه معظم الساسة، وخبراء الاقتصاد والصحفيون. كلُّ «نموٍّ أسي» يصل في وقتٍ ما إلى حدِّه؛ وهو أمر مضمون الحدوث. إن البكتيريا الإشريكية القولونية تنقسم كل ٢٠ دقيقة، في أيامٍ قليلةٍ يمكن لها

أن تُغطيَ سطح الأرض كاملًا، إلا أن استهلاك المواد الحمضية والسكرية أعلى من معدل نمو البكتيريا؛ الأمر الذي يُلجِم تعدادها.

وقد عَرَفَ قدماءُ الفُرْس أن ذِهننا يُرهِقه النمو المئوي، ومن هناك تأتي هذه الحكاية: كان يا ما كان، رجل ذكي من رجالات البلاط الملكي، أهدى مليكَه رقعةَ شطرنج. سأله الملك: «قُلْ لي كيف أكافئك؟» ردَّ قائلًا: «لا أريد شيئًا ذا بالٍ أيها الملك السعيد سوى أن تملأ الرقعةَ بحبوب الأرز؛ ضَعْ حبةَ أرزٍ على المربع الأول ثم ضاعِفْ عددَ الحبات مع كل مربع تالٍ؛ أيْ ضَعِ اثنتين في المربع الثاني، وأربعًا في الثالث، وهكذا دواليك.» قال الملك مندهشًا: «إنه ليرفع من مقامك أن تطلب هذا الثمن الزهيد.» كَمْ من الأرز سيضع الملك؟ ربما ظنَّ الملك أن الأمر لن يعدوَ جِوَالًا صغيرًا. في الحقيقة، كان سيحتاج أرزًا أكثر ممَّا تُنتِجه الأرض.

الخلاصةُ: حين يتعلَّق الأمرُ بمعدلات النمو لا تَثِق بإحساسك. ليس ثمة إحساس لديك. اقبلْ بهذه الحقيقة. إنَّ ما يساعدك حقًّا هو حاسبة جيبك، أو في حال الحسابات البسيطة حيلة مضاعَفةِ الوقت.

# لعنة الرابح

كم تدفع مقابل يورو واحد؟




تكساس في الخمسينيات. مزاد على قطعة أرض، يتنافس عليها ١٠ شركاتِ بترول. كلُّ شركة قامت بعمل تقديرها الخاص عن كمِّ البترول المتوافِر في الأرض، أقلُّ التقديرات بلغ ١٠ ملايين دولار، وأعلاها ١٠٠ مليون. كلما زاد السعر في المزاد زاد عدد الشركات التي

خرجت منه. في النهاية ربحت الشركة ذات الرقم الأعلى، فهي التي بقيت حتى النهاية وفازت. نسمع فرقعةَ سِداداتِ زجاجات الشامبانيا.

«لعنةُ الرابح» تقول إن الفائز في المزاد غالبًا هو الخاسر الحقيقي. تقول التحليلات في مجال الصناعة إن الشركات الرابحة في مزادات حقول البترول تدفع أكثر مما ينبغي وتندحر بعد عدة سنواتٍ لاحقة؛ وهو أمر مفهوم. حين تتراوح التقديرات ما بين عشرة ملايين ومائة مليون، فإن القيمة الحقيقية تقع غالبًا في رقمٍ ما بينهما. العرض الأعلى في المزاد هو رقم مبالغ فيه، إلا إذا تلقَّى صاحب العرض معلومةً تجعله في الصدارة؛ وهو الأمر الذي لم يكن موجودًا وقتذاك في تكساس. لقد كان مديرو شركة البترول يحتفلون في الحقيقة بانتصارٍ باهظ الثمن.

أين حقول البترول اليومَ؟ في كل مكان. من إي باي حتى جروبون إلى جوجل وآدووردز يُحدَّد سعر البضائع وفقًا للمزايدات. ثَمَّةَ تنافسات على ترددات المحمول كادَتْ تُطيح بشركات الاتصالات. تقوم المطارات بتأجير مساحاتٍ بها عبر إجراء المزايدات. وحين تريد شركةُ آلدي أنْ تعرضَ مسحوقَ غسيلٍ جديدًا وتطلب عطاءاتٍ من خمسة مورِّدين، فإن هذا لا يعني سوى إجراء مزادٍ ينطوي على خطورة «لعنة الرابح».

إن المزادات اليومية وصلت بفضل الإنترنت أيضًا إلى العُمال. احتاجت شقتي إلى طبقة طلاءٍ جديدة، وبدلًا من أن أتصل بأفضل عاملٍ في لوزان، عرضتُ الأمرَ في الإنترنت حيث وجدتُ ٣٠ عرضًا جاءتني من سويسرا، كلها تتنافس للفوز بالمهمة. كان العرض الأفضل يُقدِّم سعرًا منخفضًا جدًّا لدرجة أني لم أقبله بدافع الشفقة؛ كي أوفِّر على الفائز به أن تصيبه «لعنة الرابح».

أيضًا المعاملات في البورصة لا تعدو أن تكون مزادات، تُدفَع فيها أسعارٌ مبالَغٌ فيها. وحين تقوم شركات بشراء شركاتٍ أخرى — تحت أسماء الدمج أو الاستحواذ — فإن اللعبة تنطوي على «لعنة الرابح» بشكلٍ كبير؛ إذ إن أكثر من نصف الشركات التي يتم شراؤها تُصفِّي قيمتها، بما لا يعني سوى أن شراءها لم يكن يستحق بأي حال.

لماذا نقعُ ضحيةَ «لعنة الرابح»؟ أولًا: لأن القيمة الحقيقية لسلعةٍ ما ليست محدَّدة؛ فكلما زاد عدد الأطراف المشاركين زادت احتمالية أن يُقدِّم أحدهم عرضًا متفائلًا أكثر من اللازم. وثانيًا: لأننا نريد أن نتخلَّص من منافسينا. لي صديقٌ يملك مصنعَ هوائيات دقيقة الحجم، حدَّثني عن مسابقةٍ طاحنةٍ عرضتْها شركة آبل للآي فون؛ كلٌّ واحد كان يريد أن يكون «المورِّدَ الرسمي» لآبل، وأيًّا مَن كان سيرسو عليه العطاء كان سيخسر بالتأكيد أموالًا طائلة.

كم تدفع مقابل ١٠٠ يورو؟ تخيَّلْ أنك قد دُعِيتَ أنت ومنافسك إلى المشاركة في مثل هذا المزاد. قواعد اللعبة هي: مَن يُقدِّم الرقمَ الأعلى فسيحصل على ورقة المائة يورو، وكذلك — وهو أمرٌ مهمٌّ — سيكون على كلٍّ من العارضَين أن يدفع آخِرَ رقمٍ عرضه. إلى أي حدٍّ سيصل عرضك؟ من منظورك فإن الأمر يستحقُّ لو قمتُ بدفع ٢٠، ٣٠ أو حتى ٤٠ يورو لورقة المائة. وطبعًا منافسك يرى الأمرَ بنفس الطريقة. بل إن تقديم ٩٩ يورو يبدو أمرًا مقبولًا. الآن يُقدِّم منافسك ١٠٠ يورو. إنْ ظلَّ هذا هو العرض الأخير فسيخرج من المزاد دونَ أي ربحٍ يُذكَر (١٠٠ يورو مقابل ١٠٠ يورو). على الرغم من ذلك سيكون عليك أن تدفع ٩٩ يورو (عرضك الأخير) دون قيمةٍ مقابلة؛ لهذا ستستمر في تقديم العروض. حين تصل إلى ١١٠ تكون قد ضمنتَ أن تخسر ١٠ يورو، إلا أن منافسك سيخسر ١٠٩ يورو (عرضه الأخير)؛ وبهذا سيواصِل هو أيضًا تقديم عروضه. متى تتوقَّف؟ متى يتوقَّف منافسك؟ جرِّبْ أن تلعب مع أصدقائك حتى النهاية.

ضَعْ نصيحة وارين بافيت حلقةً في أذنك: «لا تشارِكْ أبدًا في مزادات.» ماذا لو كنتَ مضطرًّا لذلك بسبب عملك في مجالٍ لا يتجنَّب المزايدات؟ حينئذٍ حدِّدْ سعرًا أقصى ثم أنقص منه ٢٠٪ تجنُّبًا لتأثير «لعنة الرابح». اكتبْ هذا الرقمَ على ورقةٍ واقبضْ عليها بقبضةٍ من حديد.

# خطأ الإسناد الأساسي

لا تسألْ كاتبًا أبدًا إنْ كانت روايته مستوحاةً من سيرته الذاتية



تفتح الجريدةَ فتقرأ أن أحد الرؤساء التنفيذيين اضطُرَّ إلى التخلِّي عن منصبه بسبب صفقةٍ خاسرة. في قسم الرياضة تقرأ أن فريقك المفضَّل تَصدَّرَ البطولةَ بفضل اللاعب «س» أو

المدرِّب «ص». «ليست ثَمَّةَ حكايةٌ دون وجهٍ»؛ هذه هي القاعدة في تحرير الصحف، وبهذا يصبح الصحفيون والقرَّاء متَّهمين بتفعيل «خطأ الإسناد الأساسي». إنه يُعبِّر عن الاتجاه نحو المغالاة في تقدير تأثير الأشخاص بشكلٍ ممنهج، مع التقليص من تأثير العوامل الخارجية والمتصلة بالموقف من أجلِ توضيحِ أمرٍ ما.

قام باحثون من جامعة ديوك عام ١٩٦٧ بالتجرِبة الآتية: قام أحد الخطباء بإلقاء خطبةٍ ناريةٍ تمدح فيدل كاسترو. أُخبِرَ المشاركون في التجرِبة أن الخطيب ألقى خطبتَه بصرف النظر عن رأيه السياسي، وأنه قد أُعطِيَ الخطبةَ سابقًا، فقام هو بقراءتها فحسب. وعلى الرغم من ذلك ظلَّ المستمعون يظنون أن الخطبة تعكس رأيَه الشخصي. كانوا يظنون أنه شخصيًّا مسئولٌ عن محتوى الخطبة، وليس العوامل الخارجية مثل الأساتذة الذين لقَّنوه ما ينبغي أن يقول.

يظهر «خطأ الإسناد الأساسي» أكثر في الأحداث السلبية. «ذنب» الحرب نسبناه إلى هتلر في الحرب العالمية الثانية، مثلما نسَبْنا ذنبَ الحرب الأولى إلى المهاجِم في سراييفو. هذا على الرغم من أن الحروب من الأحداث التي لا يمكن التنبُّؤ بوقوعها؛ حيث إن ديناميكيتها لا يمكن فهمها حتى اليوم، خاصةً علاقة الحروب بأسواق المال وبقضايا المناخ.

نحن نبحث عن السبب في نجاحِ أو فشلِ صفقةٍ ما لدى رئيس الشركة أولًا، حتى بعد أن علمنا بارتباط النجاح الاقتصادي بالوضع الاقتصادي العام وبجاذبية المجال أكثر كثيرًا من ارتباطه بذكاء القيادة التقنية. ومن المثير للاهتمام كيف يتم تغيير الرؤساء التنفيذيين في قطاعٍ يتعرَّض لأزمات، بينما من النادر أن يتم تغييرهم في قطاعٍ مزدهر. مثل تلك القرارات تفتقر إلى العقلانية، مثلها مثل قراراتِ تبديلِ مدرِّبي كرة القدم في الأندية.

أذهب في كثيرٍ من الأحيان إلى حفلاتٍ موسيقية. كمواطنٍ من مدينة لوزان أتمتَّع بتدليلٍ خاصٍّ في هذه المدينة التي يزيد فيها المعروض من الحفلات الكلاسيكية المتفردة. تدور النقاشات في الاستراحة غالبًا حول قائد الأوركسترا أو العازف الرئيسي. باستثناء العروض الأولى، قلَّما يتحدَّث أحدٌ عن التأليف الموسيقي. لماذا إذًا لا يحدث هذا؟ إن المعجزة الحقيقية للموسيقى تكمن في التأليف، في تشكيل الحالة الوجدانية التي كانت سابقًا مجرد ورقةٍ بيضاء. إن اختلاف التقطيع الموسيقي في جزءٍ ما عن الآخر لَيُثيرُ الإعجابَ أكثر بآلاف المرات من اختلاف العرض من حفلةٍ إلى أخرى. لكن هذه ليست

طبيعتنا؛ فالتقطيع الموسيقي — على خلاف قائد الأوركسترا أو العازف الرئيسي — ليس له وجه.

ولأني كاتب، فهذه هي الطريقة التي أختبر بها «خطأ الإسناد الأساسي»: بعد حضور قراءةِ كتابٍ ما (وهي بذاتها أمر مشكوك في جدواه) يكون السؤال الأول دائمًا، فعلًا دائمًا: «ما هي أجزاء الرواية المستوحاة من سيرتك الذاتية؟» كم أتمنَّى أن أصيح: «اللعنة! لا يدور الموضوع حولي، إنما حول الكتاب، حول النص، اللغة، مصداقية القصة.» مع الأسف لا تسمح لي تربيتي بمثل هذا الانفجار إلا فيما ندر.

يضاف إلى ذلك أن علينا أن نُبديَ تفهُّمًا تجاه «خطأ الإسناد الأساسي»: إن انشغالنا الخاطئ بالآخرين يكمن في تاريخنا التطوُّري؛ فالانتماءُ إلى مجموعةٍ كان ضروريًّا للاستمرار في الحياة، أما النبذ فكان يعني الموت المحقَّق؛ فالتكاثر والدفاع والجزء الأكبر من الصيد كانت من الأمور غير الممكنة لإنسانٍ بمفرده، كنَّا نحتاج الآخرين لنقوم بكل ذلك. أما السائرون بمفردهم الضالون — بالتأكيد كان ثَمَّةَ عددٌ منهم — فاختفَوْا من مجمع الجينات الوراثية؛ لهذا السبب نحن نركِّز على الناس بشكلٍ مبالَغٍ فيه؛ ولهذا فنحن في ٩٠٪ من الوقت نفكِّر في الناس ونُمضِي فقط ١٠٪ نفكِّر في سياقات الموقف.

الخلاصة: على الرغم من أن مسرحية الحياة تخلب ألبابنا، فإن البشر على خشبة المسرح ليسوا شخصياتٍ كاملةً تمتلك مقاديرها في يدها، بل شخصياتٌ تتعثَّر من موقفٍ لآخَر. إنْ كنتَ تريد أن تفهم العملَ الذي يُعرَض الآن، تفهمه بشكلٍ حقيقي، فلا تُلقِ إذًا بالًا للممثلين، بل انتبه بشكلٍ أكبر للمؤثرات التي يخضع لها الممثلون.

# السببية المضلِّلة

لا تصدِّقْ أن اللقلق يجلب الأطفال



كان قمل الشعر جزءًا من حياة سكان هيبريدن، وهي سلسلة جزرٍ تقع في شمال اسكتلندا. حين يترك القملُ حاضنَه يسقط مريضًا ويُصاب بالحُمَّى، ومن أجل التغلُّب على الحُمَّى كان

يُوضَع القمل عمدًا في شعر المريض، وكان نجاحُ هذه الوسيلة يُبرِّر للسكان استخدامها: بمجرد أن يعشِّش القمل، تتحسَّن حالة المريض.

أظهرَتْ دراسةٌ حول قوات المطافئ في مدينةٍ أنَّ خسائر الحرائق تتناسب طرديًّا مع أعداد الرجال المشاركين في عملية الإطفاء: كلما زاد عدد رجال المطافئ زادت الخسائر؛ وعليه قام عمدة المدينة على الفور بتجميد التعيينات وتقليص الميزانية.

القصتان السابقتان مأخوذتان من كتاب «الكلب الذي يبيض»، وهما تُظهِران الخلطَ ما بين السبب والنتيجة؛ فالقملُ يترك رأسَ المريض لأنه مصاب بالحمى؛ ببساطةٍ أرجُلُ الحشرات تسخن. وحين تنخفض الحرارةُ تعود مرةً أخرى للظهور. وكلما كان الحريق كبيرًا، زادت الحاجة إلى إشراك عددٍ أكبر من الرجال، وبطبيعة الحال ليس العكس.

من الممكن أن تُضحِكنا هذه القصص، وعلى الرغم من ذلك فإن السببية الخاطئة تُضلِّلنا بشكلٍ يكاد يكون يوميًّا. لنأخُذِ العنوانَ الرئيسي: «الحافز الجيد لدى العاملين يؤدِّي إلى أرباحٍ مرتفعةٍ بالشركة.» حقًّا؟ أم ربما تكون لدى العاملين دافعيةٌ أكبر لأن أحوال الشركة جيدة؟ يستخدم مؤلِّفو كتب الاقتصاد والمستشارون في كثيرٍ من الأحيان «سببيات مُضلِّلة».

في التسعينيات لم يكن ثمَّةَ مَن هو أكثر قداسةً من الرئيس السابق للبنك المركزي الأمريكي آلان جرينسبان؛ لقد أضْفَتْ تصريحاتُه التي اتَّسمت بالغموض عباءةَ العلم السِّرِّي على سياسته المالية، وتوقَّعَ الناس أن تؤمِّن وضْعَ البلاد على طريق الرخاء؛ فكان السياسيون والصحفيون والرواد الاقتصاديون يرفعونه إلى مصافِّ الآلهة. اليومَ نعرف أن هؤلاء المعلِّقين سقطوا ضحيةَ «السببية المضلِّلة»؛ فالاتفاقُ الأمريكي مع الصين — وهي المنتِج الرخيص لكل العالَم والمصدِّق على الدَّيْن الأمريكي — لعب دورًا أهم كثيرًا. ومن الممكن أن نقول على سبيل المبالغة: إن حظَّ جرينسبان كان مواتيًا أنْ سار الاقتصادُ بشكلٍ جيدٍ فترةَ تولِّيه منصبَه.

مثال آخَر: أثبَتَ العلماء أن فترات الإقامة الطويلة في المستشفيات ليست في صالح المرضى، وهو خبرٌ جيد لكل هيئات التأمين الصحي التي يهمُّها أنْ تكون فترةُ الإقامة قصيرةً على قدر الإمكان. لكن بطبيعة الحال فإن المرضى الذين يُسمَح لهم بالخروج من المستشفى على الفور حالتُهم الصحية أفضلُ من أولئك الذين يُضطَرُّون إلى البقاء لمدةٍ أطول. وهذا لا يعني أن الإقامة الطويلة ليست صحية.

أو خُذِ العنوانَ الرئيسي التالي: «ثبت علميًّا أن السيدات اللاتي يستخدِمْنَ شامبو س/ص/ع يتمتعن بشعرٍ أقوى.» من الممكن أن نستخدم العلم لدعم هذه المقولة، لكنها على الرغم من ذلك تظلُّ مقولةً فارغةً، ولا تعني بأي حالٍ أن الشامبو الفلاني يُقوِّي شعرك؛ لأنه من الممكن بنفس الدرجة من الصواب أن تكون السيدات اللاتي يتمتعْنَ بشعرٍ قويٍّ يميلون لاستخدام شامبو س/ص/ع (ربما لأنه مكتوب عليه أنه مخصَّص للشعر القوي).

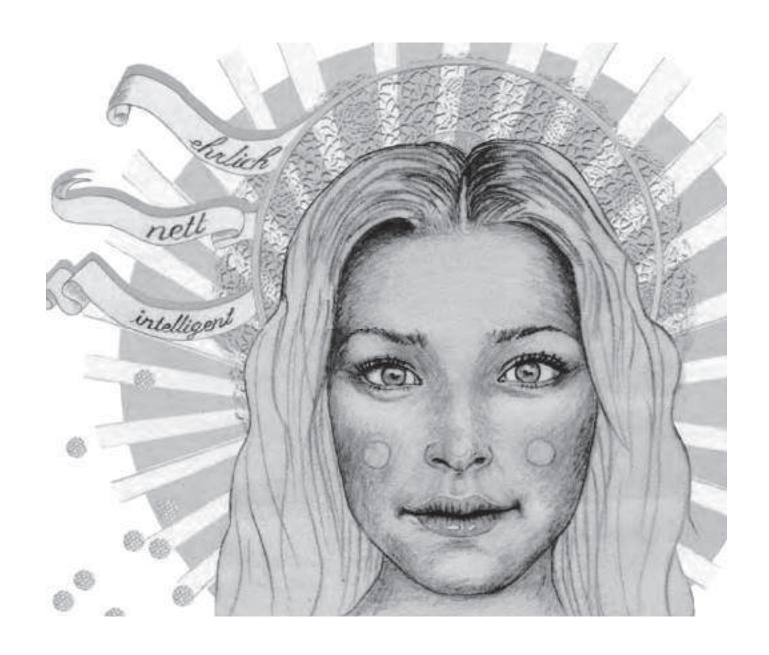
قرأتُ مؤخرًا أن التلاميذ الذين يأتون من بيوتٍ غنيةٍ بالكتب يُحقِّقون درجاتٍ أعلى في المدرسة. لقد أدَّتْ هذه الدراسةُ إلى أن يُصاب الآباء بهوس شراء الكتب. وهو مثال جميل على «السببية المضلِّلة». أما الحقيقي فهو: أن الآباء المثقفين يميلون إلى الاهتمام بتعليم أبنائهم بصورةٍ أكبر من الآباء غير المثقفين، وأن منزل الآباء المثقفين يميل إلى أن يحويَ كتبًا أكثرَ من منزل الآباء غير المثقفين؛ أيْ ليست الكتبُ في ذاتها هي ما يُشكِّل الفارق، وإنما درجة ثقافة الآباء، وجيناتهم كذلك.

من أجمل أمثلة «السببية المضلِّلة» العلاقةُ ما بين تراجُع المواليد وانخفاض أعداد طيور اللقلق في ألمانيا. حين نقارن بين خَطَّيِ التطور من عام ١٩٦٥ حتى عام ١٩٨٧، نجد أن النتيجة متطابقةٌ بشكلٍ يكاد يكون مثاليًّا. هل صحيح إذًا أن اللقلق هو ما يجلب الأطفال؟ غالبًا لا؛ لأن هذه العلاقة الطردية خضعت للصدفة المحضة، وبالتأكيد هي لا تمثِّل علاقةً سببية.

الخلاصة: السياقُ ليس سببية. انظرْ في الأمور بدقةٍ؛ فأحيانًا يسير سهمُ المؤثرات في الاتجاه المضاد، وأحيانًا لا يكون ثَمَّةَ سهمٌ من الأساس؛ كما في حالة اللقلق والمواليد.

# تأثير الهالة

لماذا يحقِّق الوُسماء نجاحًا مهنيًّا أسهل من غيرهم؟




كانت شركة سيسكو في وادي السيليكون هي المفضَّلة في العهد الاقتصادي الجديد؛ فبحسب إدراك الصحفيين الاقتصاديين المتخصصين، كانت الشركة تفعل كلَّ شيءٍ على

نحوٍ صحيح: فثمَّةَ أفضلُ عنايةٍ بالعملاء، واستراتيجيةٌ مثالية، ومهارةٌ كبيرة في الاستحواذ، وثقافةٌ متفردة للشركة، ومديرٌ تنفيذي ذو كاريزما عالية. وفي مارس ٢٠٠٠ كانت سيسكو أعلى الشركات قيمةً في العالَم.

وحين انهار سهمُ سيسكو في العام التالي بنسبة ٨٠٪، قام الصحفيون أنفسهم باتهام الشركة بعكس ما سبق: خدمة عملاء رديئة، واستراتيجية غير واضحة، وحماقة في الاستحواذ، وثقافة شركة عاجزة، ومدير تنفيذي ذي شخصية باهتة. كلُّ هذا بالرغم من أنه لم تُغيَّر الاستراتيجية ولا المدير التنفيذي. لقد تراجَعَ الطلب، لكنْ لم يكن لسيسكو صلة بالمسألة.

«تأثير الهالة»، يعني أننا نسمح لجانبٍ واحدٍ أن يُبهِرنا فيُعمِينا عن رؤية الصورة الكاملة. إن كلمة halo هي الكلمة الإنجليزية التي نترجمها إلى «هالة»، ولا علاقةَ لها بصيغة التحية الإنجليزية hello أيْ مرحبًا، وإنما تَمُتُّ بصلةٍ إلى كلمةٍ إنجليزيةٍ أخرى تعني «هالة القداسة». في حالة شركة سيسكو كان إشعاعُ تلك الهالة أخَّاذًا على نحوٍ خاص: لقد ترَكَ الصحفيون أنفسَهم ينبهرون بالارتفاع الكبير في سهم الشركة، ثم عَزَوْا ذلك إلى عوامل من داخل الشركة دون العمل على التأكُّد من صحتها.

يحقِّق «تأثيرُ الهالة» مفعولَه دائمًا بالطريقة ذاتها: من الحقائق البراقة التي يسهل الحصول عليها، مثل الوضع المالي لشركةٍ ما؛ نستنتج بطريقةٍ آليةٍ صفاتٍ يصعب إثباتها، مثل صلاح الإدارة أو عبقرية الاستراتيجية؛ ولهذا نميل إلى اعتبار منتجات شركةٍ ما تتمتع بسُمعةٍ طيبةٍ أنها ذات جودةٍ عالية، على الرغم من أننا قد لا نمتلك أسبابًا موضوعيةً لذلك. أو حين نجد مديرًا تنفيذيًّا ناجحًا في قطاعٍ ما، نفترض أنه سيكون ناجحًا في كل القطاعات، بل حتى في حياته الشخصية نفترض أنه بطلٌ من نوعٍ ما.

لقد اكتشف عالِم النفس إدوارد لي ثورندايك «تأثير الهالة» قبل مائة سنة. صفة واحدة من صفات شخص (مثل الجمال، أو الحالة الاجتماعية، أو العمر) تُولِّد انطباعًا إيجابيًّا أو سلبيًّا «يسطع»، فيغطي نورُها على ما عداها؛ ومن ثَمَّ تؤثِّر في الانطباع العام بنسبةٍ فائقة. لقد أثبتَتْ عشرات الدراسات أننا ننظر إلى الأشخاص الأجمل باعتبارهم الألطفَ والأشرفَ والأذكى. من المثبَت أيضًا أن الأشخاص الوُسماء يحقِّقون نجاحًا مهنيًّا أسهل من غيرهم — وليس لهذا الأمر علاقةٌ بالأسطورة الشائعة (عند النساء) حول الترقِّي الوظيفي من خلال الدخول في علاقةٍ مع المدير. «تأثير الهالة» نجده أيضًا في المدارس؛ حيث يعطي المعلمون، دونَ قصدٍ، التلاميذَ الأجملَ درجاتٍ أفضلَ.

إن قطاع الدعاية والإعلان يعرف «تأثير الهالة» تمام المعرفة؛ ومن ثَمَّ تجد لافتات الدعاية يطلُّ منها كثيرٌ من المشاهير. ما الذي يجعل من لاعب تنسٍ محترفٍ خبيرًا في ماكينات صُنْع القهوة؟ إنه أمر يصعب تقبُّله بصورةٍ عقلانية، إلا أن ذلك لا يؤثِّر في نجاح الحملة الدعائية. إن الخدعة في «تأثير الهالة» هي أنه يحدث في اللاوعي.

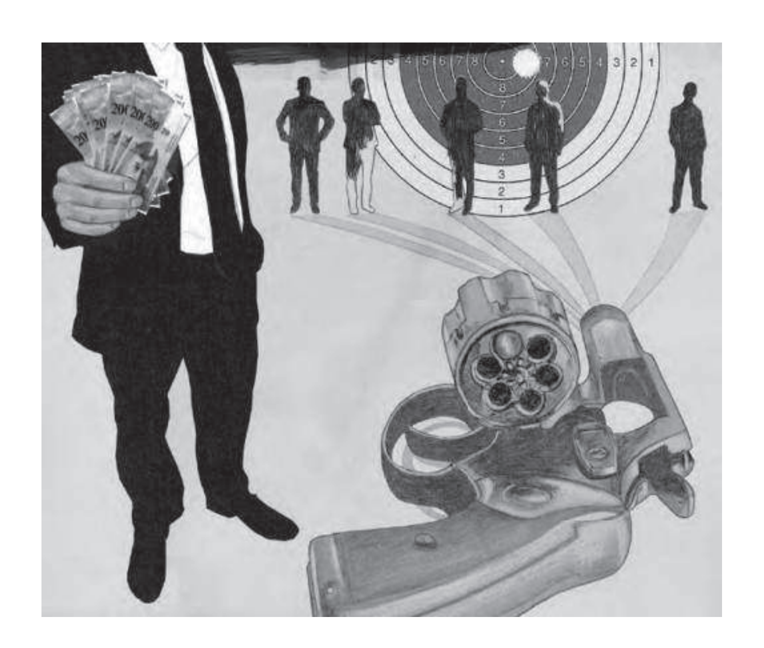
يظهر العيب الأكبر لـ «تأثير الهالة» حين يكون الأصل أو النوع أو العِرْق هو الصفةَ السائدة التي تُغطِّي على أي صفةٍ أخرى للشخص؛ في هذه الحالة نتحدَّث عن الصور النمطية. وليس من الضروري أن يكون الإنسان عنصريًّا أو متحيزًا لنوعٍ من أجل أن يقع ضحيةَ «تأثير الهالة»؛ فهو يُعكِّر رؤيتَنا مثلما يُغبِّش نظرَ الصحفيين والمعلمين والمستهلكين.

أحيانًا يكون لـ «تأثير الهالة» عواقب جميلة، على الأقل على المدى القصير. هل غرقتَ مرةً في الحب من رأسكَ حتى قدمَيْك؟ تَعرِف إذًا كَمْ هي قويةٌ أشعة الهالة؛ فالشخصُ الذي تعشقه يبدو لك مثاليًّا: جذَّابًا بصورةٍ غير عادية، ذكيًّا، لطيفًا وطيبَ القلب. حتى في الحالات التي يُشير فيها أصدقاؤك محذِّرين من عيوبٍ واضحة، فإنك لا ترى إلا إنسانًا يستحقُّ كلَّ الحب.

الخلاصة: إن «تأثير الهالة» يُعمِي بصرنا عن رؤية الصفات الحقيقية؛ لهذا تأمَّلْ بدقة، استبعِدِ الصفةَ البارزة. إنَّ فِرَق الأوركسترا العالمية تفعل ذلك حين تجعل المرشَّحِين للعمل يعزفون من وراء ستار؛ وبهذا يتجنَّبون أن يؤثِّر النوع أو العِرْق أو المظهر في قرارهم. أما صحفيو الاقتصاد فأنصحهم من القلب ألَّا يقيِّموا شركةً بِناءً على أرقامها ربع السنوية (فهذا ما تفعله البورصة أصلًا)، وإنما عليهم أن يحفروا أعمقَ وراء المظاهر. إنَّ ما أطالِبُ به ليس دائمًا جميلًا، لكنه من آنٍ لآخَر يكون غنيًّا بالدروس المفيدة.

# الطرق البديلة

مبارك! لقد ربحتَ لعبة الروليت الروسية



أنت على موعدٍ مع أحد النبلاء الروس في الغابة خارج مدينتك، ومع الروسي حقيبة ومسدس، الحقيبةُ مملوءةٌ عن آخِرها بورق اليورو؛ يصل مجموعها إلى عشرة ملايين من ورقِ اليورو النظيفِ. وفي خزَّان المسدس رصاصةٌ واحدة، بينما باقي الغرف الخمس

خالية. يسأل النبيل قائلًا: «ما رأيك أنْ نُجرِّب لعبة الروليت الروسية؟ تضغط مرةً واحدة على الزناد، فتصير الحقيبة بكل محتوياتها ملكًا لك.» تفكِّر. عشرة ملايين سيكون لها تأثيرٌ عميق على حياتك: لن تعمل بعد اليوم أبدًا! وأخيرًا سيمكنك أن تبدأ في جمع سيارات السباق بدلًا من أن تكتفيَ بجمع طوابع البريد.

نفترض أنك قبلتَ التحدِّي، ووضعتَ فوهةَ المسدس على جانب رأسك وضغطتَ على الزناد. سمعتَ «تكة» خفيفة وشعرتَ أن الأدرينالين يتدفَّق إلى جسدك كله. لم تنطلق الرصاصة؛ لقد نجوتُ. تأخذ المالَ وتبني لنفسك قصرًا ضخمًا في أجمل ضاحيةٍ بمدينة فرانكفورت وتغيظ بها جيرانك.

واحد من هؤلاء الجيران يقع منزله في ظل قصرك، وهو واحد من أشهر المحامين، يعمل ١٢ ساعة في اليوم، ٣٠٠ يوم في السنة. قيمةُ ما يكسبه في الساعة عاليةٌ لكنها ليست غير معتادة: ٦٠٠ يورو. باختصارٍ، يستطيع أن يكسب نصفَ مليون يورو ربحًا صافيًا كلَّ عام. من آنٍ لآخَر تُحيِّيه من أرضك وأنت تُلوِّح له مبتسِمًا وتقول: سيتعيَّن عليه أن يعمل لمدة ٢٠ سنة من أجل أن يصل إلى ما وصلتُ إليه.

نفترِضُ أنه بعد ٢٠ سنة تمكَّنَ جارك المجتهد بالفعل من تحصيل عشرة ملايين يورو. الآن قصره يقع إلى جوار قصرك. يمر صحفي في المكان ليحرِّر تقريرًا صحفيًّا عن أثرياء الضاحية، مُصوِّرًا ممتلكاتهم الفاخرة والشابات اللواتي تمكَّنْتَ أنت وجارك من كسب وُدِّهنَّ إلى جوار القصور. إنه يعلِّق على المعمار الداخلي وجماليات تنسيق الحديقة. لكنْ يظل الفارقُ الرئيس بينكما مستغلقًا عليه: المخاطرة التي انطوت عليها الملايين العشَرة لدى كلٍّ منكما. غير أنه لكي يعرفها عليه أن يتعرَّف على «الطرق البديلة»؛ وفي هذه المسألة ليس الصحفيون فقط هم السيئين، بل كلنا جميعًا.

ما هي «الطرق البديلة»؟ كلُّ ما كان ينبغي أن يحدث لكنه لم يحدث. في حالة الروليت الروسية كانت ثَمَّةَ أربع طرقٍ بديلة تقود إلى النتيجة نفسها (ربحك لعشرة ملايين يورو)، وخامسة تؤدي إلى فقدانك الحياة؛ وهي فرق رهيب. أما في حالة المحامي، فالطرقُ الأخرى الممكنة أسهلُ في التصوُّر؛ فربما كان يعمل في قريةٍ ويكسب ٢٠٠ يورو فقط في الساعة. لو كان يعمل في قلب هامبورج لصالح البنوك الكبرى كان سيربح ٨٠٠ يورو في الساعة. لكن، على عكس الأمر في حالتك، ليس لدى المحامي «طريقة بديلة» يمكن أن تُكلِّفه ثروتَه أو حياتَه.

«الطرق البديلة» غير مرئية؛ لهذا نادرًا ما نفكِّر فيها. مَن يراهِنْ على خيارات، أو سندات غير مرغوب فيها، أو مقايضات الائتمان الافتراضي، ثم يربح الملايين من خلال ذلك؛ لا ينبغِ عليه أبدًا أن ينسى أن صفقته تحوي دائمًا «طرقًا بديلة» خطيرة يمكن أن تؤدِّيَ مباشَرةً إلى الدمار المحقَّق. إن عشَرة ملايين جُمِعت بفضل مخاطرةٍ جسيمة أقلُّ قيمةً من عشَرة ملايين جُمِعت من خلال العمل الدءوب عَبْر سنوات، على الرغم من أن أي محاسبٍ يمكن أن يدَّعيَ أن عشَرة ملايين تظل عشَرة ملايين.

اقترَحَ نسيم طالب — في إحدى الأمسيات التي كنَّا نتناول فيها العشاء معًا — أن نُلقِيَ بعملةٍ لنقرِّر مَنْ عليه أن يدفع الفاتورة، وكان من حظه هو أن يدفع. كان الموقف غير مريحٍ بالنسبة إليَّ لأنه كان ضيفًا عندي في سويسرا. قلتُ له: «المرة القادمة سأدفع أنا، سواءٌ أكنتَ هنا أم في نيويورك.» فكَّرَ قليلًا ثم قال: «بالنظر إلى «الطرق البديلة» يمكن أن نعتبر أنك قمتَ بالفعل بدفع نصف حساب هذا العشاء.»

الخلاصة: المخاطرة لا تكون أبدًا مرئيةً على نحوٍ مباشِر؛ لذا فكِّرْ دائمًا ما هي «الطرق البديلة». لا تنظر إلى النجاحات التي قامت على مخاطراتٍ بنفس الجدية التي تقيِّم بها النجاحات التي تحقَّقت عبر الطرق «المملة» (مثل مَن يعمل عملًا دءوبًا كمحامٍ، أو طبيب أسنان، أو معلم التزلج على الجليد، أو كابتن طيار، أو مستشار شركة). أو كما قال مونتاني: «إن حياتي مليئة بسوء حظ، غير أن معظمه لم يتحقَّق.»

# وَهْم التنبؤ

كيف يمكن للكرة البلورية أن تُشوِّه نظرتك للأمور؟




«تغيير النظام في كوريا الشمالية خلال العامين المقبلين»، «في القريب العاجل يصير النبيذ الأرجنتيني مفضَّلًا عن الفرنسي»، «سيصبح الفيسبوك وسيلةَ الترفيه الأهم خلال السنوات

الثلاث المقبلة»، «انهيار اليورو»، «رحلات الفضاء الخارجي ستكون متاحةً للجميع خلال عشْر سنوات»، «نضوب النفط بعد ١٥ عامًا».

يُمطِرنا الخبراءُ يوميًّا بنبوءاتهم. إلى أي حدٍّ يمكن التعويل عليها؟ حتى سنواتٍ قليلةٍ مضَتْ لم يُكلِّف أحدٌ نفسَه عبْءَ التحقُّق من صحتها، ثم جاء فيليب تيتلوك.

قام هذا الأستاذ بجامعة بيركلي بتقييم ٨٢٣٦١ نبوءة قالها ٢٨٤ خبيرًا في فترةٍ زمنيةٍ امتدَتْ لعَشْر سنوات. النتيجة: لم تكن نسبةُ تَحقُّق النبوءات أعلى من معدل تَحقُّق أي صدفة. ولقد ثبت أن أسوأ المتنبِّئين هم مَن يتمتعون باهتمامٍ إعلاميٍّ على نحوٍ خاص، وعلى رأسهم متنبِّئو نهاية العالم، الذين من بينهم مرةً أخرى ممثِّلو سيناريوهات فشل الاندماج؛ انهيار كندا، نيجيريا، الصين، الهند، إندونيسيا، جنوب أفريقيا، بلجيكا، ثم يأتي الدور على الاتحاد الأوروبي (ومن اللافت للنظر أنه لم يفكِّر أحدٌ من الخبراء في ليبيا).

كتب رجل الاقتصاد خريج هارفارد جون كينيث جالبريث وأغضَبَ الناس: «ثَمَّةَ نوعان من البشر الذين يتنبَّئون بالمستقبل: أولئك الذين لا يعرفون، ثم أولئك الذين لا يعرفون أنهم لا يعرفون.» وهو الأمر الذي عَبَّرَ عنه المدير المالي بيتر لينش بقوله: «ثمة ٦٠ ألفَ رجلِ اقتصاد في الولايات المتحدة، عُيِّنَ كثيرٌ منهم من أجل التنبُّؤ بالأزمات الاقتصادية وبالأرباح. لو أن نبوءاتهم صدقَتْ مرتين متتاليتين لَكانوا مليونيرات، لكنْ بحسب علمي فإن معظمهم لا يزالون مجرد موظفين.» كان هذا قبل عشَرة أعوام، أما اليومَ فقد ارتفَعَ عددُ الخبراء الاقتصاديين في الولايات المتحدة ثلاثةَ أضعاف، بينما ظلَّ تأثيرُ ذلك صفرًا على جودة نبوءاتهم.

المشكلة أن الخبراء لا يدفعون أيَّ ثمنٍ مقابل نبوءاتهم الخاطئة، لا مالًا ولا حتى خسارة سُمعة. بعبارةٍ أخرى: نحن كمجتمعٍ نعطي هؤلاء الناسَ خيارًا مجانيًّا. ليس ثَمَّةَ جانبٌ سلبي في حالة فشل النبوءة، لكنْ ثَمَّةَ جانب إيجابي يتمثَّل في الاهتمامِ وطلبِ المشورة وإمكانياتِ النشر إذا تحقَّقَتِ النبوءة. ولأن ثمن هذا الخيار هو صفر، فإننا نعايش هذا التضخُّم الحقيقي في التوقُّعات؛ وبهذا تزيد احتمالية أن يتحقَّق بعض هذه التوقُّعات فقط بالصدفة المحضة. في عالَمٍ مثالي، سيكون من الأفضل إجبارُ المتنبِّئين على دفع أموال، لنَقُلْ ١٠٠٠ يورو، عن كل نبوءةٍ لصندوق التنبُّؤ. فإنْ صدقَتِ النبوءة استعاد المتنبِّئ أمواله وفوقها الأرباح، أما إنْ لم تتحقَّق فإن المال يذهب لصالح مؤسسةٍ خيرية.

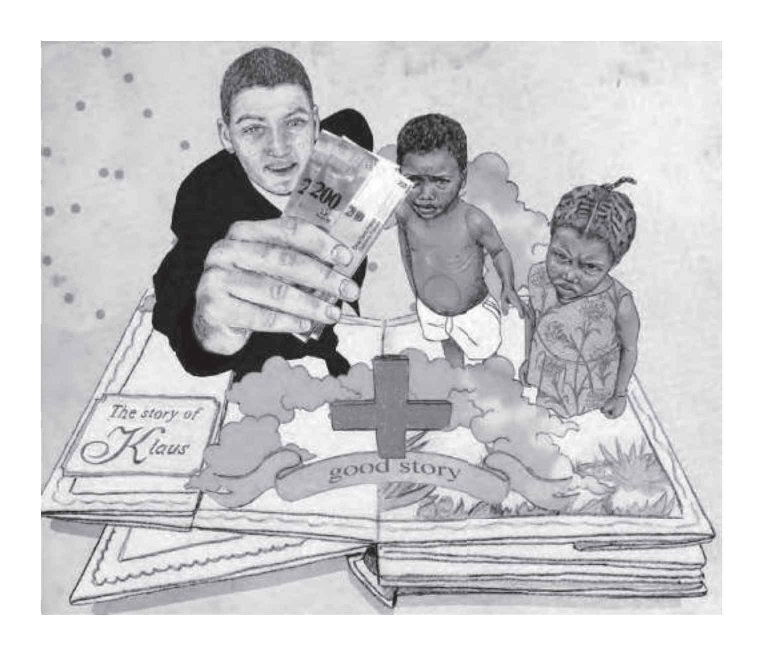
ما الشيء الذي يمكن التنبُّؤ به؟ وما هو غير القابل للتنبُّؤ؟ لن أستطيع أن أتنبَّأ بالوزن الذي سيصل جسمي إليه بعد عام؛ إذ كلما زاد تعقيد النظام وطال الأُفُق الزمني، غامت النظرة إلى المستقبل. الاحتباسُ الحراري، أو أسعارُ النفط، أو أسعارُ صرف العملات؛ يكاد يكون من المستحيل التنبؤ بها. كما لا يمكن مطلقًا التنبُّؤ بالاختراعات؛ فلو كنا ندري ما هي المخترعات التي ستُحسِّن من أحوالنا في المستقبل، لَاخترعْنَاها في هذه اللحظة.

الخلاصة: فكِّرْ في النبوءات تفكيرًا نقديًّا. من أجل هذا الغرض قمتُ بتدريب نفسي على ردٍّ فعلٍ لا إرادي، هو أني أبتسم لكل نبوءة مهما بدَتْ مقبضةً؛ وبهذا أنزع عنها الأهمية. بعدها أطرح سؤالين؛ الأول: ما هو نظامُ الحوافز الخاص بهذا الخبير؟ إنْ كان موظفًا فهل يمكن أن يفقد وظيفتَه إنْ ظلَّ يفشل؟ أم هل يتعلَّق الأمرُ بموضة أحد المعلمين الجدد الذي يتربح من وراء الكتب والمحاضرات؟ فهذا لا يعنيه سوى الاهتمام الإعلامي؛ ولهذا السبب ستتجه نبوءاته نحو الإثارة. السؤال الثاني: ما هي درجة تحقُّق نبوءات هذا الخبير أو ذاك المعلم؟ ما عدد النبوءات التي صرَّحَ بها خلال السنوات الخمس الماضية؟ كَمْ منها كانت صائبةً وكم منها فَشِلت؟ ثم رجائي إلى الإعلام: أرجوكم، توقَّفوا عن نشر النبوءات دونَ أن تُخبِرونا بإنجازات أي مُبشِّرٍ تستضيفونه.

أختِمُ بمقولةٍ لتوني بلير لأنها تُناسِب السياق: «أنا لا أتنبَّأ. لم أَقُمْ بذلك مطلقًا، ولن أفعل ذلك أبدًا.»

# مُغالَطة الربط

كيف تُضلِّلنا القصص التي تبدو ظاهريًّا مقبولةً؟




كلاوس عمره ٣٥ عامًا، درس الفلسفة، يهتمُّ بقضايا العالَم الثالث منذ أنْ كان في المرحلة الابتدائية. عمل لمدة سنتين بعد إتمام دراسته الجامعية لصالح الصليب الأحمر في غرب

أفريقيا، ثم ثلاث سنوات في المقر الرئيسي بجنيف حيث ترقَّى ليصبح رئيسَ قسم، بعدها حصل على ماجستير إدارة الأعمال حيث كتب أطروحةً حول «المسئولية المجتمعية للشركات». سؤال: ما هو الاحتمال الأكبر: (أ) كلاوس يعمل لصالح بنكٍ كبير. (ب) كلاوس يعمل لدى بنكٍ كبيرٍ كمسئولٍ عن مؤسسةٍ يملكها البنك في العالَم الثالث. (أ) أم (ب)؟

إنْ كنتَ تفكِّر مثل معظم الناس فستختار الإجابة (ب). مع الأسف هي إجابة خاطئة؛ لأنها إجابة لا تحتوي فقط على معلومة أن كلاوس يعمل لدى بنكٍ كبير، وإنما أيضًا ثَمَّةَ أمرٌ إضافي؛ أنَّ عدد الأشخاص الذين يعملون كموظفي بنكٍ في مؤسسةٍ تابعةٍ للبنك في العالَم الثالث قلةٌ أقلُّ من أولئك الذين يعملون في بنك؛ لهذا فإن الإجابة (أ) أكثر ترجيحًا. السبب الذي من أجله وجدتَ أنت الإجابة (ب) أكثر ترجيحًا هو ما يُسمَّى «مُغالَطة الربط». إن هذا الخطأ في التفكير قام بدراسته العالِمان الحاصلان على جائزة نوبل دانيال كانمان وعاموس تفيرسكي.

لماذا نقع ضحيةَ «مُغالَطة الربط»؟ لأننا نُبدِي تفهُّمًا فطريًّا تجاه القصص المتماسِكة أو التي تبدو ظاهريًّا معقولةً؛ فكلما كان وصف كلاوس العامل في مجال التنمية مُقنِعًا، لافتًا، مجسدًا، زاد خطر وقوعنا في هذا الخطأ. إنْ كنتُ طرحتُ السؤالَ على هذا النحو: «كلاوس عمره ٣٥ عامًا. ما الأكثر ترجيحًا؟ (أ) كلاوس يعمل في بنك. (ب) كلاوس يعمل في بنكٍ بمدينة فرانكفورت في الطابق ٢٤ في مكتب رقم ٥٧.» لم تكن لتقع في هذا الخطأ.

مثال آخَر: ما الاحتمال الأكبر؟ (أ) مطار فرانكفورت مُغلَق. تم إلغاء جميع الرحلات. أم (ب) مطار فرانكفورت أُغلِقَ بسبب الطقس السيئ. تم إلغاء الرحلات. (أ) أم (ب)؟ هذه المرة بالتأكيد ستُجيب إجابةً صحيحة؛ احتمال وقوع (أ) أعلى لأن (ب) تحتوي على مُعطًى آخَر يجب أن يحدث، هو الطقس السيئ. من الممكن أن يكون السبب كذلك إغلاق المطار بسبب تهديد قنبلة، أو بسبب حادث، أو إضراب. إلا أن هذه الخيارات لا تأتي على خاطرنا في مقابل القصة المعقولة ظاهريًّا فقط؛ لأنه لم يُلفَت نظرنا إليها. أَجْرِ هذا الاختبار مع أصدقائك وسترى أن معظمهم يختار الإجابة (ب).

حتى الخبراء أنفسهم ليسوا محصَّنين تجاه «مُغالَطة الربط». في اجتماعٍ دوليٍّ حول أبحاث المستقبل عُقِد عام ١٩٨٢، قُسِّم المتخصصون — وكلهم جميعًا من الأكاديميين — إلى مجموعتين. قدَّمَ دانيال كانمان السيناريو الآتي للمجموعة «أ» عن سنة ١٩٨٣: «سيقلُّ استهلاك البترول بنسبة ٣٠٪.» المجموعة «ب» قدَّمَ لها السيناريو الآتي: «الارتفاعُ الدرامي في أسعار البترول سيؤدِّي إلى انخفاض الاستهلاك بنسبة ٣٠٪.» وكان على

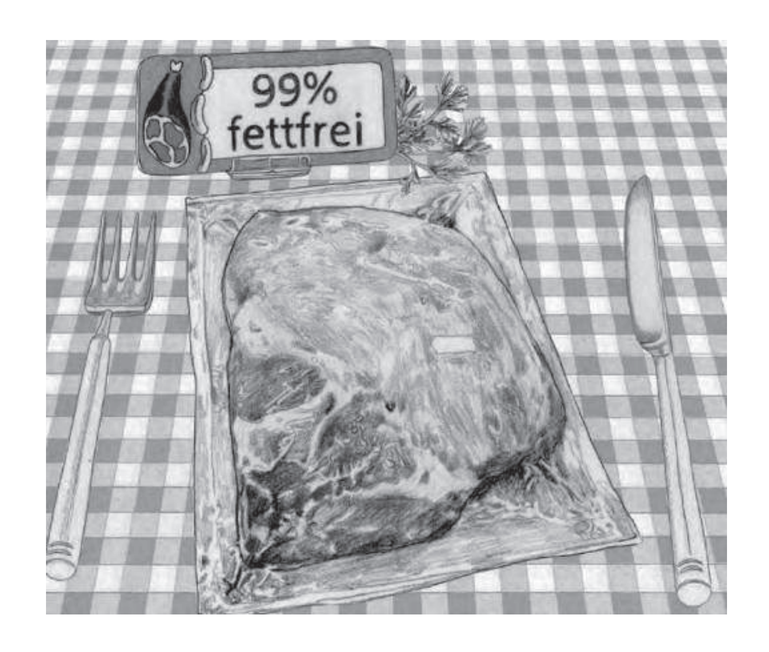
المشاركين أن يُقدِّروا النسبةَ المئوية التي من الممكن أن يقع بها السيناريو الذي عُرِض عليهم. وكانت النتيجة واضحةً: المجموعة «ب» اعتقدَتْ في وقوع نبوءتها بنسبةٍ أعلى كثيرًا من المجموعة «أ».

من هذا المنطلق يقسِّم كانمان التفكيرَ إلى نوعين؛ الأول: هو الفطري التلقائي المباشِر. والآخَر: هو الواعي العقلاني المنطقي. ومن المؤسف أن النوع الفطري يصل إلى نتائجَ أسرعَ كثيرًا قبل أن يبدأ التفكير الواعي في العمل. وهذا ما حدث لي بعد هجوم ١١ سبتمبر ٢٠٠١ على مركز التجارة العالمي؛ أني كنتُ أريد أن أبتاع تأمينًا على الرحلة؛ إذ إن شركة ذكية استغلَّتْ «مُغالَطة الربط» لصالحها وقدَّمَتْ «تأمينًا ضد الحوادث الإرهابية». على الرغم من أن كل الشركات الأخرى تُقدِّم تأمينًا ضد أي شيء يمكن أن يقع لك أثناء الرحلة (ومن ضمنها الحوادث الإرهابية)، إلا أني ابتلعتُ الطُّعْمَ. أما الحماقة الكبرى فقد تمثَّلَتْ في استعدادي لدفع مبلغٍ إضافيٍّ مقابل هذه الخدمة التأمينية الخاصة أكبر ممَّا كنتُ سأدفعه مقابل التأمين العادي الذي يغطي هذه الحالة أيضًا.

الخلاصة: انْسَ الموضةَ السائدة الآن الخاصةَ بنصفَي المخ الأيمن والأيسر، الأهمُّ منها هو التفريقُ بين التفكير التلقائي والواعي. التفكيرُ التلقائي يَضْعُف تجاه القصص المعقولة ظاهريًّا، من الأفضل أَلَّا تتبعه حين يتعلَّق الأمر بقراراتٍ مهمة.

# الصياغة

النغم هو ما يصنع الموسيقى




«يا هذا! لقد امتلأ صندوق القُمامة عن آخِره!» أو «حبيبي، كم سيكون لطيفًا لو أنك أفرغت صندوق القُمامة سريعًا في طريقك.» إنه النغم الذي يصنع الموسيقى. المحتوى

ذاته يخرج على هذا النحو أو ذاك بحسب الطريقة التي تُقدِّمه بها. في علم النفس يُسمَّى ذلك «الصياغة».

إن «الصياغة» تعني أن ردود أفعالنا تختلف على نفس الحالة بحسب الطريقة التي تُقدَّم بها. دانيال كانمان الحاصل على جائزة نوبل في الاقتصاد عام ٢٠٠٢ وزميله عاموس تفيرسكي قاما بعمل مسحٍ في الثمانينيات حول استراتيجية مكافحة الأوبئة، قدَّما فيه خيارين تتوقَّف عليهما حياة ٦٠٠ شخص؛ «الخيار «أ» ينقذ ٢٠٠ شخص»، «الخيار «ب» يستطيع بنسبة الثلث أن ينقذ حياة ٦٠٠ شخص، وبنسبة الثلثين ألَّا ينقذ أحدًا.» وعلى الرغم من أن الخيارين «أ» و«ب» يُقدِّمان نفس القيمة (لأن كلًّا منهما لن ينقذ إلا ٢٠٠ شخص)، إلا أن غالبية المشاركين اختاروا «أ» وفقًا لمقولة: «عصفور في اليد أفضل من عشرة على الشجرة.» غير أن المسألة صارت أكثر تشويقًا بعد أن أُعِيدت صياغة الخيارين نفسيهما: «الخيار «أ» «يقتل» ٤٠٠ شخص»، «الخيار «ب» يعمل باحتمالٍ يصل إلى الثلث ألَّا «يموت» أحد، وباحتمالٍ يصل إلى الثلثين أن ٦٠٠ شخص «سيموتون»». الآن كانت القلة القليلة من المشاركين هي التي اختارت «أ»، بينما اختارت الغالبية «ب»؛ أيْ عكس إجابة السؤال السابق. بحسب الفارق في العرض اللغوي — بين ينقذ ويموت — اتخذ المشاركون قراراتٍ مختلفةً على الرغم من أن المحتوى واحد.

مثال آخَر: يُقدِّم الباحثون نوعين من اللحم: «خالٍ من الدهون بنسبة ٩٩٪»، و«به دهون بنسبة ١٪». قيَّمَ المشاركون أن قطعة اللحم الأولى صحية أكثر من الثانية، على الرغم من أن نوعَي اللحم متطابقان. حتى عند تخييرهم ما بين «خالٍ من الدهون بنسبة ٩٨٪» و«به دهون بنسبة ١٪»، اختار غالبية المشاركين الخيارَ الأول؛ القطعة التي تحتوي على ضعف نسبة الدهون.

إن التجميل هو أحد أوجه «الصياغة»؛ مثلًا: يُسمَّى انخفاض أسعار الأسهم «تصحيحًا». سعرُ استحواذٍ أعلى من اللازم يُسمَّى «نوايا حسنة». في كل دورةٍ من دورات الإدارة نتعلَّم أن أي مشكلةٍ ليست «مشكلة»، وإنما «فرصة». مدير عُزِلَ هو شخص «يُشكِّل حياته من جديد». جندي يسقط — بصرف النظر عن سوء الحظ الذي صادفه، أو الحماقة التي اقترفها فأودَتْ بحياته — يصبح «بطل حرب». الإبادة الجماعية تُسمَّى «تطهيرًا عِرْقيًّا». نجاح هبوط اضطراري — على سبيل المثال على نهر هادسون في نيويورك — يُسمَّى «انتصار الطيران» (إنْ «لم يكن» ثَمَّةَ هبوط اضطراري فلن يكون انتصارًا).

هل تأملتَ مرةً نشرةً لمنتجٍ ماليٍّ بدقة، مثلًا صندوق من صناديق التداول بالبورصة؟ فعادةً ما يكون مصوَّرًا عليها أداء السنوات السابقة. كم عدد السنوات السابقة؟ يزيد بدرجةٍ تسمح بتشكيلِ منحنًى صاعد. أيضًا هذا يُسمَّى «صياغة». كذلك قطعة الخبز نفسها، بحسب «صياغتها» «الرمزية» أو «الفعلية» بوصفها جسد المسيح، يمكن أن تُولِّد انقسامًا في المذهب الديني، وهذا ما حدث في القرن السادس عشر.

نحن نستمع أيضًا إلى قواعد «الصياغة» حين يُلفَت نظرنا إلى جانبٍ واحدٍ أو جوانبَ قليلةٍ تُغطِّي على النظرة الكلية لشيءٍ ما؛ عند شراء سيارةٍ مستعملةٍ مثلًا نُركِّز على عدَّاد الكيلومترات بدلًا من حالة المحرك، والمكابح، والدواخل. إذًا يتم التأثير على قرار الشراء من خلال العدَّاد، وهو أمر طبيعي لأنه لن يمكننا أن ننظر في باقي الجوانب تمامًا. لو أن «الصياغة» كانت مختلفةً لَربما اختلف قرارنا.

يوظِّف الكُتَّابُ «الصياغةَ» بوعيٍ تام. القصة البوليسية ستبدو مملةً لو كُتِبت جريمةُ القتل خطوةً خطوةً كما وقعت؛ ساعتها لن تكون قصةً بوليسية، وإنما ستكون كتابًا جافًّا. وعلى الرغم من أنه في النهاية ستتضح الحبكة كلها، فإن «الصياغة» هي ما يجعل القصة مشوِّقة.

الخلاصة: كُنْ على وعيٍ بأنك لن تستطيع أن تعرض شيئًا دون «الصياغة» الملائمة، وأن كل موضوع — سواءٌ أكنتَ تسمعه من صديقٍ مقرَّب أم تقرؤه في جريدةٍ جادة — يخضع لـ «الصياغة»، حتى هذا الفصل من الكتاب.

# انحياز الفعل

لماذا يمثِّل الانتظار بلا فعلٍ عينَ العذاب؟



لاعبو كرة القدم الذين يتعيَّن عليهم أن يركلوا ضربةَ جزاءٍ صوَّبوا في ثُلُثِ الحالات على منتصف الشبكة، وفي ثُلُثٍ آخَر على الجانب الأيمن، وفي الثُّلُثِ الأخير على الجانب الأيسر.

ماذا يفعل حُرَّاس المرمى؟ يقفزون بنسبة ٥٠٪ نحو اليسار، و٥٠٪ نحو اليمين. في كل الأحوال نادرًا ما يبقون في المنتصف، وهذا على الرغم من أن ثُلُثَ الركلات تأتي في المنتصف. لماذا؟ لأن القفز على الجانب الخاطئ يبدو أفضلَ كثيرًا وأقلَّ حرجًا من الانتظار في المنتصف ومشاهدة الكرة تطير بعيدًا جهة اليمين أو اليسار. إن هذا يُسمَّى «انحياز الفعل»، أو زيادة الهمة؛ أيْ أداء الفعلِ حتى حين لا يكون ذا نفْع.

تعود دراسة كرة القدم إلى الباحث الإسرائيلي بار إيلي الذي قام بتقييم مئاتٍ من ضربات الجزاء. لكن ليس فقط حُرَّاسُ المرمى هم مَن يسقطون في شِراك «انحياز الفعل». تتصايح مجموعةٌ من الشباب خارج ملهًى ليليٍّ، ويشير بعضهم إلى بعضٍ بإشاراتٍ بذيئة. الموقفُ مرشَّحٌ لأنْ ينقلب إلى مذبحة. يُحجم رجالُ الشرطةِ الشبابُ في حضور رجالِ الشرطةِ المخضرمين عن التدخُّل، مكتفين بمراقَبة الموقف عن بُعْد، ولا يتدخَّلون إلا حين يسقط أول الجرحى. لو لم يكن ثَمَّةَ رجالُ شرطةٍ أكثر نضجًا في الساحة لبَدَا المشهد مختلفًا؛ سيترك حُرَّاسُ النظام الشبانُ المتحمسون أنفسَهم فريسةً لـ «انحياز الفعل» وسيشتبكون على الفور. إن هذه الدراسة التي أُجرِيت في المملكة المتحدة تُظهِر أيضًا أن المواقف التي ينتظر فيها رجالُ الشرطة طويلًا قبل تدخُّلهم، تكون فيها الإصاباتُ أقلَّ من تلك المواقف التي يتدخَّل فيها رجالُ الشرطة الشبابُ قبل الأوان.

يظهر «انحياز الفعل» بصورةٍ خاصةٍ حين يكون الموقف جديدًا أو غيرَ واضح. كثيرٌ من المستثمرين يحدث لهم ما حدث لرجالِ الشرطةِ الشبابِ أمامَ الملهى الليلي؛ لا يستطيعون تقديرَ حركة البورصة بشكلٍ صحيحٍ، ويسقطون ضحيةَ النشاط الزائد. بالطبع لا يستحقُّ الأمر كلَّ هذا. وارين بافيت عبَّرَ عن هذا على النحو التالي: «في الاستثمار لا يتناسب النشاط مع الإنجاز تناسُبًا طرديًّا.» ستجد في ملحق هذا الكتاب مقولاتٍ أخرى كاشفةً لوارين بافيت وتشارلي مونجر.

يظهر أيضًا «انحياز الفعل» في أرقى الدوائر تعليمًا؛ مثلًا: طبيب يفحص مريضًا ذا صورةٍ مَرَضيةٍ غير واضحة. حين يقف أمامَ الخيار ما بين هل يتدخَّل فورًا أم لا؛ أيْ هل يكتب دواءً للمريض أم ينتظر، سيجنح غالبًا لاختيار الفعل الأكثر نشاطًا. ونحن لسنا في حاجةٍ إلى أن نُقلِّل من شأنه بالقول إنه يفعل ذلك لدوافع مالية؛ إنه ببساطةٍ خطأُ «انحياز الفعل» الذي يُحرِّكه.

ما سبب وجود «انحياز الفعل» هذا؟ في بيئةٍ مكوَّنةٍ من الصيادين وجامعي الفاكهة، فإن النشاط أقوى كثيرًا من التروِّي والتدبُّر. ردُّ الفعل الفوري كان في الماضي مهمًّا للبقاء

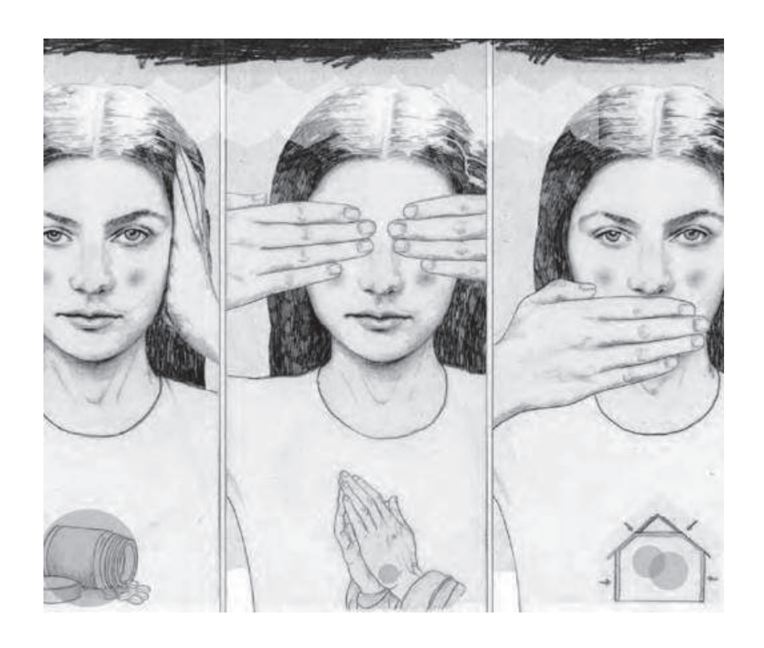
على قيد الحياة، بينما كان يمكن للتروِّي أن يكون مُمِيتًا. حين كان يرى أسلافُنا خيالًا على حافة الغابة، لم يكتفوا بالجلوس على صخرةٍ مُمْعِنين في التفكير، بل كانوا يهاجمون بأسرع ما في وسعهم. نحن جميعًا أحفاد هؤلاء الأجدادِ ذوي رد الفعل السريع، الذين كانوا يُفضِّلون الهربَ. إلا أن عالَم اليوم مختلفٌ؛ فهو يكافئ التفكيرَ النافذ مقابل الهمة. وتكييفُ أنفسنا على هذا الوضع ليس بالأمر اليسير.

فأنت لا تحصل على تكريم، ولا ميدالية، ولا أي تمثالٍ يحمل اسمك فقط إنِ اكتفيتَ بالانتظار ووصلتَ بذلك إلى القرار السليم الذي يخدم مصلحةَ الشركة، أو البلد، أو البشرية. أما إذا كنتَ في المقابل أظهرتَ حَزْمًا، أو تعجَّلْتَ التصرُّف، ثم تَحسَّنَ الموقف (حتى لو كان بسبب الصدفة المحضة)، فلن تكون فرصك إذًا قليلةً في أن يتم تكريمك بميدان القرية، أو على الأقل سيتم تنصيبك موظف العام؛ فالمجتمعُ يُفضِّل الفعلَ الخاليَ من التفكير على الانتظار ذي المغزى.

الخلاصة: في المواقف غير الواضحة نستشعر الدافعَ لفعل شيءٍ، أي شيء، سواءٌ أكان هذا الفعل يساعد حقًّا أم لا. بعدها نشعر أننا أفضل، حتى إنْ لم يتحسَّن الوضْعُ. غالبًا ما يكون العكس هو الصحيح. باختصارٍ، نحن نَجْنَح إلى التصرُّف بتعجُّلٍ وبكثرة؛ وعليه، حين يكون الموقف غيرَ واضح، لا تفعل شيئًا، أيَّ شيء، إلى أن تتمكَّن من تقدير الموقف بصورةٍ أحسن. أحجِمْ عن الفعل. كتب بليز باسكال في بيته، في غرفته: «إن مأساةَ البشر تكمن في أنهم غيرُ مؤهَّلين للبقاء بهدوءٍ في غُرَفهم.»

# انحياز الإغفال

إنْ لم تكن جزءًا من الحل، فأنت جزءٌ من المشكلة



اثنان من متسلقي الجبال، يسقط الأول في جرف، في وسعك أن تنقذه من خلال تنظيم إغاثةٍ لكنك لا تفعل ذلك؛ ومن ثَمَّ يَلقى حتفه. الثاني تقوم أنت عمدًا بدفعه ليسقط في الجرف؛ يموت هو أيضًا بعد وقتٍ قصير. أيُّ الجريمتين أثقل وطأةً؟ إن العقل يستهجن

الجريمتين كلتَيْهما بالقدر نفسه؛ فالتخلِّي عن استدعاء الإغاثة مثله مثل القتل العمد، كلاهما يؤدِّي إلى الموت. وعلى الرغم من ذلك يقول لنا إحساسٌ ما إنَّ التخلِّيَ أقلُّ بشاعةً. إن هذا الشعور يُسمَّى «انحياز الإغفال». يظهر هذا الخطأ كلما كان التخلِّي مثله مثل الفعل يمكن أن يؤدِّيَ إلى خسائر؛ ومن ثَمَّ يتم غالبًا اختيار التخلِّي لأن الخسائر المتوقَّعة تبدو، بشكلٍ ذاتيٍّ محض، أقلَّ ضررًا.

لنفترِضْ أنك رئيسُ هيئةِ ترخيص الدواء في بلدك، وأمامك خيار بصدد ترخيص دواءٍ للمرضى بمرضٍ عضال. للدواء آثارٌ جانبية قوية؛ فهو يقتل على الفور ٢٠٪ من المرضى، لكنه يُنقذ حياة ٨٠٪ من المرضى في المدى القصير. كيف تتخذ قرارك؟

إنْ كنتَ تفكِّر مثل معظم الناس فسوف تمنع الدواء؛ فدواءٌ يقتل شخصًا من بين خمسة أشخاصٍ على الفور، تستشعر أنه أسوأ من حقيقة أنه من الممكن إنقاذ ٨٠٪ من المرضى. إنه قرارٌ عبثي لكنه متوافِق تمامًا مع «انحياز الإغفال». لنفترضْ أنك واعٍ لـ «انحياز الإغفال»، وأنك تُقرِّر باسم العقل والأخلاق أن تُرخِّص الدواء. ما الذي يحدث، كما هو متوقَّع، حين يموت المريض الأول؟ ستحدث ضجة في الصحافة وستفقد وظيفتك؛ ولهذا إنْ كنتَ موظفًا أو سياسيًّا، فمن الأفضل أن تُراعيَ أيضًا «انحياز الإغفال» لدى الجماهير، وأنْ تحمله على محمل الجد.

إن الأحكام القضائية تُرينا أيضًا كيف أن مثل تلك «التشوُّهات الأخلاقية» مستقرة في رءوسنا. إن المساعدةَ على الوفاة يعاقِب عليها القانونُ الألماني والسويسري حتى لو تمَّتْ إرضاءً لرغبةِ المُحتضَر الصريحةِ، بينما إغفالُ اختيار الإجراءات التي تحفظ الحياة ما زال القانون لا يعاقِب عليه.

إن «انحياز الإغفال» يوضِّح سببَ تردُّد الآباء أحيانًا في تطعيم أطفالهم، على الرغم من أنَّ مِن المثبَت علميًّا أن التطعيم يخفض من خطر الإصابة بالمرض. إنْ شئنا النظرَ الموضوعي في المسألة، فإنه ينبغي أن يوجَّه اتهامٌ لهؤلاء الآباء بالإضرار العمدي للأبناء، لو أن هذا المرض أصاب أطفالهم حقًّا. لكنْ مرةً أخرى: إننا نستشعر أن التخلِّيَ العمديَّ أقلُّ بشاعةً من الفعل العمدي القبيح.

إن «انحياز الإغفال» يوضِّح لنا أيضًا لماذا نُفضِّل أن نترك أحدهم يعاني بدلًا من أن نضرَّ به إضرارًا مباشرًا. عدمُ تطوير منتجاتٍ جديدةٍ يستشعره المستثمرون وصحفيو الاقتصاد أقلَّ بشاعةً من تطوير منتجاتٍ خاطئة، حتى لو أن كلا الأمرين يؤدي إلى إفلاس الشركة. الحفاظُ على مجموعةٍ من الأسهم البائسة ورثناها من سنواتٍ، نستشعر أنه أقلُّ

بشاعةً من شراء أسهمٍ خاسرة. عدمُ تركيب مرشحاتِ تنقيةٍ في مصنعِ فحمٍ نستشعر أنه أقلُّ فداحةً من استبعاد المرشحات لخفض التكلفة. عدمُ عزل منزلك تستشعر أنه أقلُّ خطأً من استخدام نفس زيت التسخين لإضرام نارٍ لمزاجك الشخصي. عدمُ الإفصاح عن الدَّخْل أقلُّ بشاعةً من تزوير أوراق الضرائب، على الرغم من أن النتيجة واحدة.

في الفصل السابق تعرفنا على «انحياز الفعل»؛ فهل هو عكس «انحياز الإغفال»؟ ليس تمامًا. إن «انحياز الفعل» يظهر إلى السطح كلما كان الموقفُ غيرَ واضح، متناقضًا أو معتمًا. ساعتَها نَجْنَح للهمة حتى لو لم يكن ثَمَّةَ سببٌ عاقل يُبرِّر ذلك. بينما في «انحياز الإغفال» يكون الموقف غالبًا واضحًا: إن ضررًا مستقبليًّا يمكن أن يُتجنَّب من خلال فِعلٍ آنيٍّ، إلا أنَّ تجنُّب الضرر لا يحفِّزنا بنفس القوة كما كان يتعيَّن للعقل أن يُمليَ علينا.

الخلاصة: من الصعب التعرُّف على «انحياز الإغفال»؛ فالتخلِّي عن الفعل ليس ظاهرًا كما هي الحال في الفعل. لقد تعرَّفتْ عليه «حركة ٦٨» وحاربتْه بشعارٍ مقتضب: «إنْ لم تكن جزءًا من الحل، فأنت جزءٌ من المشكلة.»

# انحياز المصلحة الذاتية

الذنب ليس ذنبك دائمًا وأبدًا




هل تقرأ تقاريرَ العمل، خاصةً تعليقات المديرين التنفيذيين؟ لا؟ خسارة! إذ إنَّ فيها أمثلةً متألقةً على خطأٍ نقع فيه جميعًا؛ الخطأ الفكري يحدث كالآتي: إنْ كانت الشركة قد أمضَتْ عامًا ناجحًا، فإن المدير التنفيذي سيعزو ذلك إلى قراراته البرَّاقة، ومجهوده الدائم،

والأجواء الديناميكية التي بثَّها في الشركة. أما إنْ كانت الشركة قد حقَّقَتْ إخفاقاتٍ، فإن الأسباب ستكون قوةَ اليورو، الحكومةَ الاتحادية، الطرقَ الملتوية التي يتبعها الصينيون في إبرام أعمالهم، الضرائبَ الخفية التي يفرضها الأمريكان، بل حتى المزاج المتحفِّظ للمستهلكين. إن الإنسان يعزو النجاحَ إلى نفسه، أما الإخفاقُ فيعزوه إلى عواملَ خارجيةٍ. هذا الخطأ يُسمَّى الحكمَ بما يُعزِّز قيمةَ الذات، أو «انحياز المصلحة الذاتية».

حتى لو لم تكن تعرف هذا المصطلح بعدُ، فإن خطأ الحكم بما يُعزِّز قيمةَ الذات، أيِ «انحياز المصلحة الذاتية»، تعرفه منذ أيام المدرسة؛ فقد كنتَ مسئولًا عن إحرازك الدرجةَ الممتازة، وكانت النتيجة المبهرة تعكس معارفك الحقيقية وقدراتك. أما إنْ كان تقديرك ضعيفًا جدًّا، فهل كان ذلك يعني فشلًا لك؟ لا، لا بد أن الامتحان كان ظالمًا. اليومَ أنت لا تعبأ بدرجات المدرسة، لكن لعلك تهتمُّ بأسعار الأسهم في البورصة؛ إنْ ربحتَ فإنك تُمجِّد من نفسك، أما الخسارةُ فسببُها «الوضع العام في البورصة» (أيًّا كان ما يعنيه هذا)، أو أن مستشار الاستثمار الخاص بك يتحمَّل الذنب. أنا أيضًا أُسرِف في استخدام «انحياز المصلحة الذاتية»؛ إنْ وصلتْ روايتي الجديدة إلى قائمة الكتب الأكثر بيعًا فإني أُهنِّئ نفسي: من الواضح أنَّ كتابي الأفضلُ حتى الآن! أما إنْ غرقَتِ الرواية بين طوفان الأعمال الجديدة، فإن هذا يبدو لي أيضًا منطقيًّا؛ فالنقَّادُ يحقدون عليَّ ويكتبون مراجعاتٍ مقتضبةً، كما أن القرَّاء لا يعرفون ما هو الأدب الجيد.

وَفْقَ قانون الصدفة المحضة وُزِّعت درجاتٌ جيدةٌ وسيئةٌ على مشاركين في اختبارٍ من اختبارات الشخصية. وجد الذين حصلوا على درجاتٍ جيدةٍ أن الامتحان كان موضوعيًّا وعامًّا، أما مَن حصلوا بمحض الصدفة على درجةٍ سيئةٍ فقد كان رأيهم أن الاختبار غيرُ ذي صفةٍ. لِمَ هذا التشوُّه؟ لماذا ننظر إلى النجاح بوصفه إنجازًا شخصيًّا بينما ننسب ذنبَ الفشل إلى الآخرين؟ ثَمَّةَ نظرياتٌ كثيرة، لعل أبسط تفسيرٍ هو: لأن هذا يمنحنا إحساسًا طيِّبًا، ولأن الضرر الذي نُوقِعه على أنفسنا عادةً ما يكون محدودًا. لو لم تكن هذه هي الحال لَكان التطوُّر الطبيعي مَسَحَ هذا الخطأ من تفكيرنا عبْرَ المائة ألف سنةٍ الماضية. لكنْ حذارِ؛ في العالَم الحديث المليء بمخاطرَ غيرِ منظورةٍ يمكن لخطأ الحكم المُعزِّز للذات أن يُفضِيَ إلى كارثة، من الأمثلة الجيدة على ذلك ريتشارد فولد الذي كان يُسمِّي نفسه «سيد الكون»؛ إذ كان فولد المديرَ التنفيذيَّ لشركة ليمان براذرز حتى عام ٢٠٠٨.

يوجد في الولايات المتحدة اختبار قياسي يُسمَّى «سات» يُجرِيه كلُّ التلاميذ الذين يريدون أن يُقبَلوا في الجامعة. عادةً ما تقع نتيجته ما بين ٢٠٠ إلى ٨٠٠ نقطة. إنْ سُئِل

الطلاب بعد عامٍ من تقدُّمهم للامتحان عن نتيجته، ففي المتوسط يقولون الدرجةَ بزيادة نحو ٥٠ نقطة. المثيرُ للاهتمام أنهم لا يكذبون بفجاجة، ولا يبالغون بلا حدود، وإنما «يُشذِّبون» النتيجةَ قليلًا، إلى أن يعتقدوا هم أنفسُهم في صِدْقها.

في البيت الذي أعيش فيه ثَمَّةَ شقة يتقاسمها خمسة طلاب، أحيانًا ما أقابل أحدهم أو الآخر في المصعد. سألت كلَّ واحدٍ من الشُّبَّان الخمسة على انفرادٍ عن عدد المرات التي يُخرِج فيها القُمامة، قال الأول: «مرتين.» وقال آخَر: «ثلاث مرات.» بينما أجاب ثالثٌ التقيتُه وكان كيس القُمامة قد انفجر لتوِّه فقال لاعنًا: «دائمًا، أو بنسبة ٩٠٪.» على الرغم من أن مجموع الإجابات كان ينبغي أن يصل إلى ١٠٠٪، فإن حسبتهم وصلَتْ إلى ٣٢٠٪! لقد بالَغَ كل طالبٍ في تقدير دوره، وهم في هذا لا يختلفون عنا جميعًا. نفسُ الآلية تجدها في الزواج؛ فمن المُثبَت علميًّا أن كلًّا من الرجال وأيضًا السيدات يُقيِّمون إسهامَهم في نجاح الزواج بأكثر من ٥٠٪.

كيف يمكن مواجَهة خطأ الحُكم المُعزِّز للذات؛ أي «انحياز المصلحة الذاتية»؟ هل لك أصدقاء يقولون لك الحقيقة بلا تجميل؟ إنْ كانت الإجابة نعم، فدَعْهم يقيِّموك. إنْ كانت الإجابة لا، فهل لك عدوٌّ واحد على الأقل؟ حسنًا، اضغطْ إذًا على نفسك وَادْعُه ليتناول القهوةَ معك، واطلبْ منه أن يقول رأيَه فيك بلا تحفُّظ. ستظلُّ ممتنًّا له طول العمر.

# طاحونة المتعة

الأفضل أن تختصر طريقك إلى العمل



نفترض أنه يومًا ما رنَّ جرس الهاتف، وأخبرك رجلٌ أنك ربحتَ عشَرة ملايين في اليانصيب. كيف ستشعر؟ وإلى متى ستظل تشعر بنفس الشعور؟ سيناريو آخَر: رنَّ تليفونك وأخبَرَك أحدهم أن صديقك الحميم قد تُوفِّي. بِمَ ستشعر؟ وإلى متى ستظل تُحِسُّ نفس الشعور؟

في فصلٍ آخَر نظرنا في بؤس التنبؤات — سواءٌ في السياسة أو الاقتصاد أو المجتمع — ووصلنا إلى نتيجةٍ مُفادها أن الخبراء لا يعملون بأفضل ممَّا قد يعمل مُولِّد للصُّدَف. ما هي كفاءتنا نحن في التنبؤ بمشاعرنا الخاصة؟ هل الفوز بعشَرة ملايين في اليانصيب سيجعلك تشعر بالسعادة لسنواتٍ مديدة؟ قام دان جيلبرت، عالِم النفس بجامعة هارفارد، بدراسة الرابحين في اليانصيب ووصَلَ إلى نتيجةٍ مُفادها أن تأثير السعادة ينطفئ بعد ثلاثة أشهرٍ في المتوسط. بعد الأَشْهُر الثلاثة التالية للتحويل البنكي الضخم ستشعر بالسعادة أو بالتعاسة كما كانت حالتك قبلَه.

لي صديق يُدير بنكًا، وبسبب هذا المنصب فقط هو يحصل على دخْلٍ فاحش، قرَّرَ أن يُغادِر المدينة وأن يبنيَ بيتًا خارج زيورخ. تحوَّلَ حلمه إلى فِيلَّا ذات عشْر حجرات، وحمام سباحة، وإطلالة على البحيرة والجبال تثير الحسد. في الأسابيع الأولى كان مُشرِقًا من السعادة، لكنْ سرعان ما اختفى كلُّ بريق زائد، وبعد ستة أشهرٍ كان تعيسًا كما لم يكن من قبلُ. ما الذي حدث؟ تلاشى تأثير السعادة بعد ثلاثة أشهر، ولم تَعُد الفيلَّا شيئًا خاصًّا. «بمجرد أن أصل إلى البيت من العمل، أفتح البابَ ولا أُدرِك أيَّ بيتٍ هذا. إن مشاعري لا تختلف عن مشاعري وأنا طالِب أعود إلى شقتي ذات الغرفة الواحدة.» في الوقت نفسه فإن المسكين عليه أن يقطع المسافة من بيته إلى عمله في خمسين دقيقة. أثبتَتِ الدراسات أن التنقُّل بالسيارة من أكثر المثيرات التي تطلق مشاعرَ عدم الرضا، وأنه من النادر أن يعتاد الإنسان عليه؛ فمَن لا يملك تقارُبًا فطريًّا مع التنقُّل المروري فإنه سيعاني منه بشكلٍ يومي. وكما في أي شأنٍ آخَر: إنَّ صافيَ تأثير الفيلَّا على سعادة صديقي كان سلبيًّا.

وليست الحال أفضلَ لدى الآخَرين؛ فالناسُ الذين تقدَّموا خطوةً في مهنتهم أصبحوا بعد أشهُرٍ ثلاثةٍ سعداءَ أو تعساءَ بنفس الدرجة التي كانوا عليها من قبلُ. الشيءُ نفسه ينطبق على الذين يريدون اقتناءَ آخِر إصدارٍ للسيارة بورش. يُسمِّي العلمُ هذه الظاهرةَ «طاحونة المتعة». إننا نعمل ونترقَّى ونستطيع أن نشتريَ أشياءَ أكثر وأجمل، لكننا لا نصير أكثر سعادةً.

كيف تبدو المسألة في المصائر السلبية؛ على سبيل المثال: في حالة الشلل النصفي أو فقدان صديق؟ أيضًا كثيرًا ما نبالغ هنا في تقدير كثافة ومدة مشاعرنا المستقبلية. حين يتحطَّم الحب، ينهار العالَم. يؤمن المعذَّبون أنهم لن يستشعروا أبدًا أيَّ نفحةٍ من نفحات السعادة، لكن في المتوسط بعد ثلاثة أشهر يضحكون من جديدٍ.

أَلَنْ يكون جميلًا أن نعلم بالتحديد كَمِّيةَ السعادة التي ستمنحنا إياها السيارةُ الجديدة، أو الوظيفةُ الجديدة، أو العلاقةُ الجديدة؟ إذًا لَربما كنَّا نستطيع أن نتخذ قراراتٍ في ضوء معلوماتٍ أفضل بدلًا من تحسُّس خطواتنا في الظلام. نعم، سيكون ذلك جميلًا، وإنه ممكنٌ أيضًا على دفعات. ها هي النصائح القليلة المثبَتة علميًّا: (١) تجنَّبِ الآثارَ السلبية للأشياء التي لا يعتادها الإنسان حتى بعد مرور وقتٍ طويل: القيادة، الضوضاء، التوتر المزمِن. (٢) توقَّعْ تأثيرًا قصيرَ المدى للأشياء المادية: السيارات، البيوت، العلاوات، أرباح اليانصيب، الميداليات الذهبية. (٣) التأثيرات الإيجابية الطويلة المدى تتعلَّق بالكيفية التي تُمضِي بها وقتك. حاوِلْ أن يكون لديك وقتُ فراغٍ كبير وحريةُ حركةٍ واستقلاليةٌ. افعلْ ما يتوافق مع شغفك حتى لو كنتَ ستدفع جزءًا من دخلك في سبيل ذلك. استثمِرْ في الصداقات. لتعلَمْ أنه بالنسبة إلى النساء فإن عملية تكبير الثدي تُسبِّب حالةً من السعادة تستمرُّ طويلًا، أما بالنسبة إلى الرجال فإن الترقيَ الوظيفيَّ هو ما يُسعِدهم لفترةٍ طويلة؛ الشرط في ذلك هو ألَّا يبدِّل الرجل مجموعةَ المقارنة؛ لأنك إذا ما رُقِّيتَ إلى منصب المدير التنفيذي وصرتَ لا تتحدَّث إلا إلى المديرين التنفيذيين، فإن تأثيرَ السعادة سيتلاشى.

# انحياز الاختيار الذاتي

## لا تَعجَبْ أنك موجود




علقتُ في زحامٍ مروريٍّ على الطريق السريع إيه٥ المتجه من بازل إلى فرانكفورت. «اللعنة، لماذا أنا دائمًا؟» صِحْتُ لاعنًا ثم نظرتُ إلى الطريق المقابل حيث كانت السيارات تسير

بسرعةٍ تُحسَد عليها متجهةً نحو الجنوب. وبينما تزحف سيارتي بسرعةِ السُّلَحْفاة لمدة ساعةٍ كاملةٍ، كنت أُغيِّر ناقِلَ السرعات ما بين «صفر» و«السرعة الأولى»، وتعبَتْ رُكبتي من ثنيها، سألت نفسي إنْ كنت حقًّا شخصًا مسكينًا بصورةٍ غير عادية. هل حقًّا أقف عند الشباك (في البنك، أو البريد، أو متجر المشتريات) الذي أمامه طابور لا يكاد يتحرَّك؟ أم أنني واقع تحت تأثير خدعةٍ ما؟ نفترض أنه ما بين بازل وفرانكفورت يتشكَّل تزاحُمٌ مروري في ١٠٪ من الأوقات. إن احتمالية أن أَعلَق في يومٍ محددٍ بإحدى هذه العُقَد المرورية ليست أكبر من الاحتمالية التي تتشكَّل بها هذه العُقَد المرورية؛ أيْ ١٠٪. لكن احتمالية أن أَعلَق بإحدى هذه العُقَد المرورية في ساعةٍ محددةٍ أعلى من ١٠٪. السبب: لأني لا أتحرك إلا زحفًا، فإني أُمضِي وقتًا طويلًا بصورةٍ غير عاديةٍ عالقًا في الزحام. يضاف إلى ذلك أنه في حالة السيولة المرورية فإن الأمر لا يخطر على بالي، أما في اللحظة التي أقف فيها فإني أتذكره على الفور.

الشيء نفسه ينطبق على الوقوف في طابور البنك أو أمام الإشارة الحمراء؛ لو أن المسافة بين «أ» و«ب» تحتوي على عشْر إشاراتٍ حمراء، في المتوسط تقف واحدةٌ على اللون الأحمر (١٠٪) والتسع الأخرى تقف عند الأخضر، فهذا يعني أنك تُمضِي أكثر من ١٠٪ من وقتك في القيادة أمام الضوء الأحمر. غير واضح؟ إذًا تخيَّلْ أنك تسير بسرعة الضوء، في هذه الحالة ستكون قد أمضيتَ ٩٩٫٩٩٪ من وقت القيادة الكلي منتظِرًا ولاعنًا أمام الإشارة الحمراء.

كلما كنا جزءًا من عينة عشوائية وجَبَ علينا أن نحذر ألَّا نقع في خطأٍ في التفكير اسمُه «انحياز الاختيار الذاتي». يشكو معارفي الرجال أن عدد النساء العاملات في شركاتهم قليلٌ، بينما يشكو معارفي من النساء أن عدد الرجال العاملين معهن قليلٌ. لا علاقةَ للمسألة بسوء الحظ؛ فالمشتكون جزءٌ من عينةٍ عشوائية؛ فاحتماليةُ أن يعمل رجلٌ في أي مجالٍ تكون فيه الأكثريةُ العددية للرجال هي احتماليةٌ مرتفعة. الشيء نفسه ينطبق على النساء. على النطاق الأكبر، إنْ كنتَ تقطن في بلدٍ فيه زيادةٌ في عدد الرجال أو النساء (مثل الصين أو روسيا)، فأنتَ على الأرجح ستنتمي إلى النوع الزائد، وسيضايقك ما يضايقهم. في الانتخابات تكون احتماليةُ أنك اخترتَ الحزبَ الأكبر أعلى. وفي الاستفتاءات ستكون الاحتماليةُ أعلى أن صوتك سينتمي إلى الأغلبية الرابحة.

إن «انحياز الاختيار الذاتي» ظاهرةٌ معاصرة وحاضرة جدًّا، غالبًا ما يقع مسئولو التسويق في شِراكها. مثال: ترسل دارُ نشرٍ استبيانًا للمشتركين بهدف اكتشاف أهمية

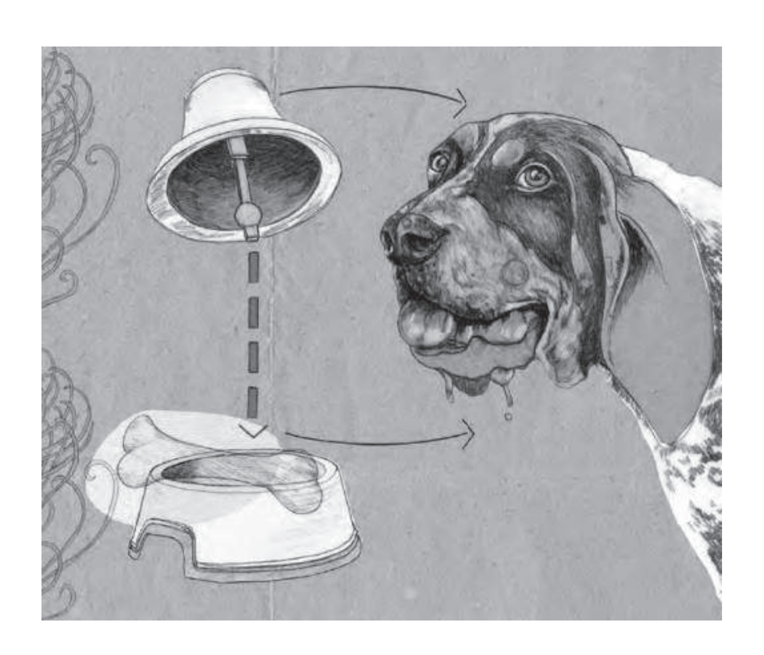
النشرة الدورية لديهم، وللأسف لا يتلقَّى هذا الاستبيانَ غيرُ العملاء الذين اشتركوا في هذه النشرة الدورية، ولم يطلبوا وقْفَ اشتراكهم فيها بعدُ؛ أيْ على الأرجح أنهم العملاء الراضون عن هذه الخدمة (فالآخَرون أخرجوا أنفسهم من العينة العشوائية). النتيجة: هذا الاستبيان لا يُعوَّل عليه.

وبالمثل، منذ وقت قريب اكتشف صديق متحمِّس أن وجوده — وجوده هو تحديدًا — يكاد يصل إلى حد الإعجاز. إنه ضحية تقليدية لـ «انحياز الاختيار الذاتي». إن مثل هذه الملحوظة لا يستطيع أن يدَّعيَها سوى مَن يوجد بالفعل، ومَن لا يوجد لا يستطيع أن يُعجَب بهذه الحقيقة. وعلى الرغم من ذلك، فإن نفس هذا الخطأ تحديدًا يقترفه عشرات الفلاسفة عامًا بعد الآخر، إنهم الذين ينتجون كتبًا يقدِّسون فيها كيف أن شيئًا عبقريًّا مثل اللغة تَمكَّنَ من أن يوجد. أحيانًا أتعاطفُ مع اندهاشهم، لكن هذا لا يُفسِّر شيئًا. إنْ لم توجد اللغةُ فلن يتمكَّن الفلاسفة من الاندهاش لوجودها، بل إنه حتى لن يوجد فلاسفة؛ فالتعجُّبُ من وجود اللغة لا يمكن أن يحدث إلا في مجالٍ توجد فيه اللغة.

ومؤخرًا أُجرِيَ استبيانٌ عن طريق الهاتف، وكان مضحكًا على نحوٍ خاص؛ إذ أرادَتْ شركة أن تعرف كَمْ عدد الهواتف (سواءٌ الأرضية أو المحمولة) لكل أسرةٍ في المتوسط، وحين قُيِّمَ الاستبيان كان ممَّا يُثير الاندهاش أنه لم تَقُلْ أسرة واحدة على الإطلاق إنها لا تمتلك هاتفًا. هذا الاستبيان تحفةٌ فنية!

# انحياز التداعي

أحيانًا تزيد الخبرةُ غباءَنا



قدَّمَ كيفين نتائجَ تقرير أعماله أمام المجلس الرقابي ثلاث مرات. كلَّ مرةٍ كان الأمرُ يسير على نحوٍ مثالي، وكلَّ مرةٍ كان يرتدي سروالَه الداخليَّ المنقَّط بالأخضر. الأمرُ واضحٌ إذًا، يُفكِّر كيفين: إنه سروالي الداخلي جالِبُ الحظ.

كانت البائعة في متجر الجواهر من الجمال بحيث لم يتمكَّن كيفين من ألَّا يشتريَ خاتمَ الخِطبة الذي يصل ثمنُه إلى عشَرة آلاف يورو، الذي أَرَتْه إيَّاه. عشَرة آلاف! كان ذلك أعلى بكثيرٍ من ميزانيته (من أجل زيجته الثانية)، لكنْ على نحوٍ لا واعٍ ربَطَ كيفين بين الخاتم وجمال البائعة. ستبدو زوجته المستقبلية بهذا الخاتم جميلةً جمالًا أخَّاذًا مثل البائعة.

كلَّ سنةٍ يذهب كيفين إلى الطبيب ليُجريَ فحصًا شاملًا، وأحيانًا يشهد الطبيبُ أنَّ كيفين بسنواته الأربع والأربعين بصحةٍ جيدةٍ مقارَنةً بمَن هم في مثل عمره. مرتان فقط خرج فيهما من العيادة بنتيجةٍ كارثية؛ المرة الأولى كانت الزائدة الدودية التي كان يتعيَّن استئصالها، والمرة الثانية كان الأمر يتعلَّق بتضخُّم في البروستاتا، ولحُسْن الحظ اتضح في الفحوص اللاحقة أنه مجرد التهابٍ وليس سرطانًا. من الطبيعي أن كيفين خرج عن توازُنه حين غادَرَ العيادةَ في هذين اليومين، وكانا كلاهما يومين ارتفعَتْ فيهما الحرارةُ بصورةٍ غير عادية، ومنذ ذلك الحين وهو يشعر باعتلال في صحته كلما قدحت الشمس. أما إنْ حدث أنْ جاء موعدُ زيارة الطبيب في يومٍ حارٍّ، فإنه يتصل بالعيادة ويُلغِي الموعدَ قبلها بقليل.

إنَّ مُخَّنا يعمل مثل ماكينة ربط، وهو أمر جيد في الأساس: نأكل ثمرةً غير معروفةٍ فتسوء حالتنا؛ بناءً عليه نتجنَّب مستقبلًا أكلَ نفسِ النبتة ونعرف أن ثمارها سامَّة، أو على الأقل غير صالحةٍ لاستهلاكنا. من مثل هذا تنشأ المعرفة.

لكنْ: مِن مثل هذا تنشأ أيضًا المعرفةُ المغلوطة، وهذا ما قام إيفان بافلوف بدراسته للمرة الأولى. في الأصل أراد العالِم الروسي أن يقيس إفرازَ اللُّعاب لدى الكلاب، وكانت خطواتُ التجرِبة مَبنيةً بحيث يدقُّ جرس قبل أن يُقدَّم أكلُ الكلاب. سرعان ما كان مجردُ دقِّ الجرس كافيًا لتُفرِز الكلابُ لُعابًا؛ إذ ربطت الكلابُ كلًّا من الأمرَيْن بالآخَر، دون أن توجد علاقة وظيفية بينهما؛ دق الجرسِ مع إفراز اللُّعاب.

إنَّ طريقة بافلوف تنجح أيضًا مع البشر بالكفاءة نفسها؛ فالدعايةُ تربط المنتجات بمشاعر إيجابية؛ ولهذا فإنك لن تربط أبدًا كوكاكولا بوجهٍ غير سعيدٍ أو بجسدٍ مترهِّل؛ فالأشخاص في إعلانات كوكاكولا شباب، على قدرٍ كبيرٍ من الجمال، ويَحظَوْن بوقتٍ مَرِحٍ بصورةٍ لا معقولة.

إن انحياز التداعي يضرُّ بجودة قراراتنا. مثال: إننا نَجْنَح إلى كراهية ناقِلِي الأخبار السيئة. بالإنجليزية يُسمُّون هذه الظاهرة: «اقتلْ مرسالَ الشؤم»؛ إذ يتم الربط بين

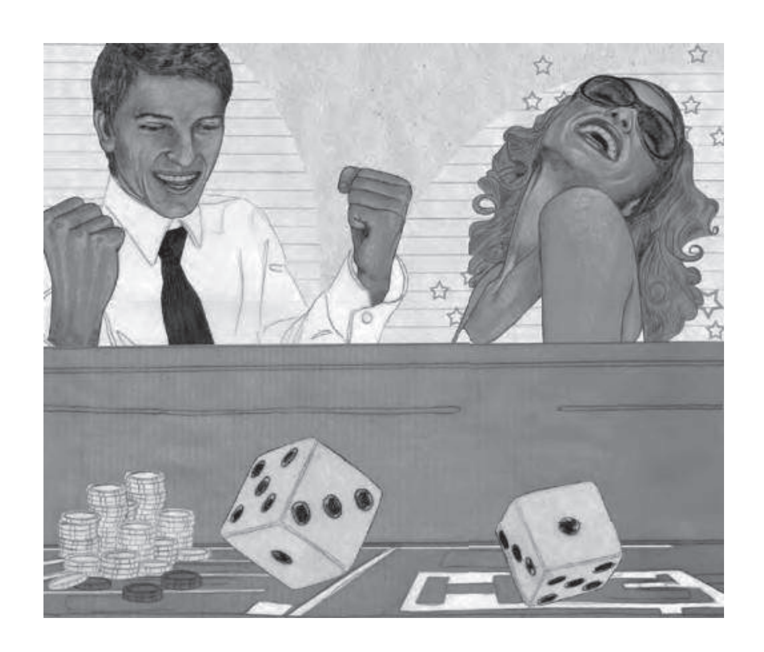
الرسول ومضمون الرسالة. أيضًا المديرون التنفيذيون والمستثمرون لديهم ذلك الاتجاه (اللاواعي) نحو تجنُّب رُسُلِ الشؤم. والنتيجة: لا تصل إلا الأخبار الحسنة؛ ومن ثَمَّ لا يتلقَّوْن إلا صورةً مشوَّهة عن الموقف. إن وارين بافيت واعٍ جدًّا لهذا الأمر؛ فقد أصدَرَ تعليماتٍ إلى المديرين التنفيذيين في شركاته ألَّا يُبلغوه الأخبارَ الحسنة مطلقًا، وإنما فقط الأخبار السيئة، بل من دون تردُّد أيضًا.

قبل زمن التسويق عبْر الهاتف والبريد الإلكتروني كان البائعون ينتقلون من بابٍ إلى آخَرَ مادحين بضاعتَهم. ذات يومٍ مرَّ بائعٌ متجوِّل يُدعَى جورج فوستر على أحد البيوت، وكان غير مأهولٍ بالسكان، لكنه لم يكن يعرف ذلك. تسريبٌ بسيطٌ في الغاز كان قد أفضى إلى امتلاء المنزل بالغاز القابل للاشتعال، ولسوء الحظ كان الجرس معطوبًا، وبمجرد أن ضغَطَ فوستر على زر الجرس انطلقَتْ شرارةٌ انفجَرَ منها المنزل بأكمله. نُقِل فوستر إلى المستشفى، ولحُسْن الحظ أنه وقف سريعًا على قدمَيْه من جديد — لكن ذلك لم ينفعه كثيرًا — لأن رعبه من الأجراس والأزرار كان كبيرًا، لدرجة أنه لم يتمكَّن من العودة إلى ممارسة عمله لسنواتٍ طويلة. وكان قد عَرَفَ أن احتماليةَ تكرار مثل هذا الحادث تكاد تكون منعدِمةً، إلا أن عقله لم يتمكَّن، بالرغم من محاولاته، من تجاوُز الربط الشعوري (الخاطئ) بين الأمرين.

إن ما يمكن أن نتعلَّمه من ذلك قد أمكن لمارك توين التعبير عنه على خير وجهٍ بقوله: «يجب أن ننتبه إلى ألَّا نستخلص الحكمةَ من خبرةٍ ما بأكثر ممَّا تحتمله تلك الخبرة، حتى لا نُشبه القطة التي جلست فوق صفيحٍ ساخن. لم تجلس ثانيةً قطُّ فوقَ صفيحٍ ساخن، وهذا صحيح، لكنها أيضًا لم تجلس ثانيةً قطُّ فوق صفيحٍ بارد.»

# حظ المبتدئين

فَلْتحذرْ إنْ سارت الأمور في البداية على ما يُرام



تعرَّفنا في الفصل السابق على «انحياز التداعي»؛ وهو الاتجاه نحو ربط الأحداث بعضها ببعضٍ بالرغم من أنه ليست ثَمَّةَ صلة بينها؛ فتقديم كيفين ثلاثة عروضٍ ناجحةٍ أمام

لجنة الرقابة، وكان يرتدي خلالها في كل المرات سرواله الداخليَّ المنقَّطَ بالأخضر، ليس معناه أن نعتقد فيما يُسمَّى بسراويل الحظ الداخلية.

الآن سنتحدَّث عن حالةٍ خاصةٍ حَرِجةٍ من حالات «انحياز التداعي»، وهي الربط المغلوط بالنجاحات السابقة. لاعبو الكازينو يعرفون هذه الظاهرة ويُسمُّونها «حظ المبتدئين»؛ مَن يفشل في الجولات الأولى لِلُعبةٍ ما يَجْنَح إلى الخروج منها، أما مَن يربح فيظل يلعب، مقتنعًا بأن لديه قدراتٍ غيرَ عادية. ينخرط المحظوظ أكثر في اللعب، فينقلب الأمر سريعًا إلى سوء حظ، خصوصًا عندما ترجع الاحتمالات إلى معدلاتها «الطبيعية» ثانيةً.

إن «حظ المبتدئين» يلعب في الاقتصاد دورًا مهمًّا: الشركة «أ» تشتري الشركات الأصغر «ب» و«ج» و«د»، وينجح الاستحواذ في كل مرة؛ وهذا ما يُصوِّر لقادة الشركة أنهم يتمتعون بقدراتٍ خاصةٍ في الاستحواذ على الشركات. مكلَّلةً بهذا الشعور تقوم الشركة الآن بشراء الشركة الأكبر «ه». يتضح أن عملية الدمج تحوَّلت إلى كارثة. كان من الممكن توقُّع حدوث هذا عن وعْي، غير أن رؤساء الشركة تركوا «حظ المبتدئين» يُعمِي بصيرتَهم.

الشيء نفسه يحدث في البورصة. مدفوعين بالنجاحات الأوَّلية، وضَعَ كثيرٌ من المستثمرين في نهاية التسعينيات كلَّ مدخراتهم في أسهم شركات الإنترنت، بل إن بعضهم استدان لهذا الغرض. كانوا قد أغفلوا تفصيلًا صغيرًا: أن أرباحهم الفلكية الأوَّلية لا تَمُتُّ بصلةٍ لقدراتهم في اختيار الأسهم. ببساطةٍ، لقد ارتفعَتْ مؤشراتُ السوق، وكان الحمقى فقط هم مَن لا يُحقِّقون أرباحًا، لكنْ حين عادَتِ المؤشرات إلى الانخفاض لم يَبْقَ للكثيرين سوى ديونهم.

الديناميكية نفسها حدثت في سوق العقارات الأمريكية ما بين عامَيْ ٢٠٠١ و٢٠٠٧. أطباء أسنان، ومحامون، ومعلمون، وسائقو تاكسي؛ تخلَّوْا عن وظائفهم من أجل المتاجَرة في البيوت؛ يشترونها وسرعان ما يبيعونها بسعرٍ أعلى. كانت الأرباح الكبيرة الأوَّلية هي التي أعطتْهم المبرِّر لفعل ذلك، لكنْ طبعًا لم يكن للأمر علاقةٌ بقدراتهم الخاصة؛ ففقاعةُ العقارات هذه رفعَتْ كلَّ سمسارٍ هاوٍ وغير ماهرٍ إلى آفاقٍ لم يكن ممكنًا التنبؤ بها، وقد لجأ كثيرٌ منهم إلى الاستدانة من أجل المتاجَرة في المزيد من الفيلات ذات الحجم الأكبر، وحين انهارَتِ السوق في النهاية جلسوا على الحُطام.

«حظ المبتدئين» موجود أيضًا في تاريخ العالَم؛ فأنا أشكُّ أن نابليون أو هتلر كان سيغامر بالحملة على روسيا، دون أن تغرَّه الانتصاراتُ السابقة.

عند أيِّ نقطةٍ يتوقَّف «حظ المبتدئين» لتبدأ الموهبة؟ ليس ثَمَّةَ فاصلٌ واضح، بل إشارتان هامتان؛ أولًا: عندما تكون أفضلَ من الآخَرين بشكلٍ واضحٍ على مدًى طويل، يمكن أن تنطلق من أن الموهبة على الأقل تلعب دورًا هنا، لكنْ ينبغي ألَّا تكون متأكدًا تمامًا. ثانيًا: كلما زاد عدد اللاعبين زادَتِ احتمالية أن أحدهم سينجح بالحظ وحده. ربما تكون أنت هذا الشخص. إنْ نجحتَ بقيادتك أن تؤسِّس شركةً في سوقٍ بين عشَرةٍ من المتنافسين، فإن هذه إشارة أكيدة على موهبتك. لكنْ إنْ كانت السوق تحوي عشَرة ملايين منافس (مثل سوق المال)، فهنا سيكون نجاحك أقلَّ لمعانًا. انطلِقْ في هذه الحالة من حقيقةِ أنك كنتَ محظوظًا بدرجةٍ كبيرة.

وسواءٌ في تلك الحالة أو الأخرى، انتظِرْ قبل أن تُصدِر حكمك؛ ف «حظ المبتدئين» من الممكن أن يكون وخيمَ العواقب. من أجل أن تتسلَّح ضد خداع الذاتِ تصرَّفْ كما يفعل العلماء: اختبِرْ فرضياتك. حاوِلْ أن تدحضها. حينما انتهيتُ من كتابة روايتي الأولى — وعنوانها «٣٥» — وضعتها في الدرج، ولم أُرسِلها إلا إلى دار نشرٍ واحدة؛ ديوجينيز، وقُبِلتْ على الفور. شعرتُ لبعض الوقت أني عبقريٌّ، وأني أُشكِّل ظاهرةً أدبية (ففرصةُ أن يُقبَل مخطوطٌ لدى دار ديوجينيز تصل إلى واحدٍ من كل خمسةَ عشَرَ ألفًا). وبعد أن وقَّعتُ العقدَ مع دار النشر، أرسلتُ المخطوط — على سبيل الاختبار — إلى عَشْرِ دور نشرٍ معروفةٍ بقَبول الكتب الأكثر بيعًا، وقد رُفِضت من الدور العَشْر؛ إذًا لقد دُحِضَتْ نظرية عبقريتي الفذة؛ وهو الأمر الذي أعادني من تحليقي لأقف على الأرض من جديدٍ.

# التنافُر المعرفي

## كيف تُرتِّب مشاعرك المختلطة بكذبات صغيرة؟



تسلَّل ثعلب إلى كرمة عنب؛ إذ تعلَّقتْ نظرته المشتاقة بالعنب الناضج الأزرق المكوَّر، فاتكأ على الجذع بقائمتيه الأماميتين ومدَّ رأسه محاوِلًا أن يتصيَّد بعضًا من حبات العنب، لكنها

كانت أعلى من أن يصل إليها. قرَّرَ غاضبًا أنْ يُجرِّب حظَّه مرةً أخرى، هذه المرة قفز قفزةً أعلى لكنه لم يلمس إلا الفراغ. في المرة الثالثة قفز بكل ما فيه من قوةٍ، إلا أنه سقط على ظهره دون حتى أن تتحرك ورقة واحدة؛ فحكَّ الثعلب أنفه وقال: «إن العنب لم ينضج بعدُ، وأنا لا أحب العنب المر.» ورفع رأسه وعاد إلى الغابة مفاخرًا. إن هذه القصة الشهيرة من قصص الشاعر اليوناني إيسوب تُصوِّر واحدًا من أكثر أخطاء التفكير شيوعًا. إنَّ ما اعتزم الثعلب القيامَ به لا يتَّسِق مع النتيجة التي وصل إليها. يمكن للثعلب أن يُقلِّل من حدة هذا التناقُض الذي يدعو إلى الغضب بثلاث طرق: (أ) أن ينجح في الحصول على العنب بأي طريقة. (ب) أن يعترف بأن قدراته لا تكفي كي يصل إلى هدفه. (ج) أن يقوم بإعادة تأويل الموقف. الحالة الأخيرة تُسمَّى «التنافُر المعرفي».

مثال بسيط: قمتَ بشراء سيارةٍ جديدة، لكن سرعان ما ندمتَ على اختيارك؛ فصوتُ الموتور عالٍ والمقاعدُ غير مريحةٍ. ما العمل؟ أنت لن تعيد السيارة — لا، وألف لا — لأنك لو فعلتَ لَكان ذلك اعترافًا أنك اقترفتَ خطأً، ولَربما يرفض البائع إعادةَ السيارة دون خصمِ مبلغٍ؛ ولهذا تُقنِع نفسك بأن الموتورَ العالي والمقاعدَ غير المريحة أفضل حتى تحميَك من النعاس على عجلة القيادة، وأنك قمتَ بشراءِ سيارةٍ آمنةٍ على نحوٍ خاص. ليس ثَمَّةَ حماقةٌ في الأمر، تُفكِّر، ثم تعود راضيًا عن اختيارك من جديد.

قام الباحثان ليون فيستينجر وميريل كارلسميث، من جامعة ستانفورد، بتوجيه تلاميذهما إلى عملٍ مملٍّ مللًا شديدًا لمدة ساعةٍ كاملة. بعدَها قاما بتقسيم المشاركين في التجرِبة إلى مجموعتين بلا قاعدةٍ سوى الصدفة، ثم قاما بوضع دولار (كان ذلك عام ١٩٥٩) في يد كلِّ طالبٍ من المجموعة «أ»، وطلَبَا من كلٍّ منهم أن يُصوِّر لزميلٍ كان ينتظر خارجَ الغرفة كمَّ العمل المُضني الذي قام به؛ أيْ أن يكذب. الشيء نفس تم مع المجموعة «ب» مع فارقٍ وحيد؛ حصل كلُّ طالبٍ على ٢٠ دولارًا مقابل كذبته الصغيرة. في وقتٍ لاحقٍ تعيَّنَ على التلاميذ أن يقولوا كَمْ كان عملهم مريحًا في الحقيقة. وكانت النتيجةُ مثيرةً: مَن تلقَّى دولارًا واحدًا قيَّمَ العمل على أنه أكثر أهميةً وأكثر إثارةً ممَّن حصل على ٢٠ دولارًا. لماذا؟ ليس ثَمَّةَ مغزًى وراء الكذب من أجل دولارٍ شحيح؛ أيْ إن العمل لا بد أنه لم يكن بذلك السوء. أما الذين حصلوا على ٢٠ دولارًا فلم يكن عليهم إعادة تأويل الموقف؛ فقد كذبوا وحصلوا مقابل ذلك على ٢٠ دولارًا؛ صفقة عادلة. لم يستشعروا أي «تنافر معرفي».

نفترض أنك تقدَّمتَ لوظيفةٍ لكن صاحب العمل فضَّلَ شخصًا آخَر عليك. بدلًا من أن تعترف لنفسك أنك لستَ مؤهَّلًا بما فيه الكفاية، تُقنِع نفسك بأنك من الأصل لم تكن تريد الوظيفة على الإطلاق. كنت فقط تريد أن تختبر «قيمتك السوقية»، وترى إنْ كنتَ لا تزال ستُدعَى لإجراء المقابلة للوظيفة.

كان لي نفس رد الفعل حين قمتُ قبل وقتٍ ليس بعيدًا بالاختيار ما بين سهمين؛ فَقَدَ السهم قيمته بعد أن اشتريته بفترةٍ وجيزة، بينما ارتفعتْ قيمةُ الآخَر. أمرٌ بالغُ الحماقة لكني لم أستطع أن أعترف بخطئي. بالعكس؛ أتذكر جيدًا أني حاولتُ بمنتهى الجدية أن أوضِّح لأحد أصدقائي أن السهم يضعف الآن بعض الشيء، لكنه يمتلك «مقومات أعلى» من الآخر. إنها حالة صريحة من حالات خداع الذات التي لا يمكن توضيحها إلا بـ «التنافر المعرفي». إن «المقومات» كانت ستصبح أعلى بكثيرٍ لو أني تمهَّلتُ في شراء السهم وأنفقتُ وقتي في استثمار السهم الآخَر الأفضل أداءً. كان صديقي هو مَن حكى لي قصةَ الثعلب من قصص إيسوب. «يمكنك أن تلعب دور الثعلب المكار كما تشاء، إلا أن ذلك لن يجعلك تلتهم العنب.»

# الإشباع الفوري

اصرفْ ما في الجيب، لكنْ فقط يوم الأحد



لعلك تعرف عبارة: «استمتع بيومك وكأنه اليوم الأخير في حياتك.» فهي عبارة موجودة ثلاث مرات على الأقل في أي مجلةٍ تختص بأنماط الحياة، كما أنها من العبارات المكررة

دائمًا في كتب التنمية الذاتية. إلا أن هذه العبارة لا تنمُّ عن أي مهارة أو ذكاء. تخيَّلْ أنك لن تقوم بعدَ اليوم بتنظيف أسنانك، أو بغسل شعرك، ولا بتنظيف الشقة، وستترك العمل، ولن تدفع حساب أي شيء؛ ستصبح في فترةٍ وجيزةٍ فقيرًا، مريضًا، وربما حتى تدخل السجن. لكن العبارة تعكس اشتياقًا حقيقيًّا إلى أن يحدث كل شيء فورًا. من بين كل الشعارات اللاتينية القليلة التي استمرَّت في البقاء إلى يومنا هذا، شعارُ carpe diem هو أَحَبُّها: استمتعْ بيومك حتى آخِر مدًى، ولا تحملْ همَّ الغدِ. إن تلك الفورية تعني لنا الكثير. كَمْ تعني؟ أكثر ممَّا يمكن تبريره بصورةٍ عقلانية.

هل الأفضل لك أن تحصل على ١٠٠٠ يورو في خلال سنةٍ أم ١١٠٠ يورو في خلال سنةٍ وشهر؟ إن كنت تفكر مثل معظم الناس فستختار الحصول على ١١٠٠ يورو خلال ١٣ شهرًا. وهو أمر مفهوم؛ لأن فائدة ١٠٪ في الشهر (أو ١٢٠٪ للسنة) لن تجدها في أي مكانٍ آخَر. إن هذه الفائدة تعوضك تعويضًا كبيرًا عن المخاطرة التي تقترفها بانتظارك شهرًا إضافيًّا.

السؤال الثاني: هل تريد أن تحصل على ١٠٠٠ يورو اليومَ أم ١١٠٠ يورو خلال شهر؟ إنْ كنت تفكر مثل معظم الناس فستختار ١٠٠٠ يورو اليومَ، وهذا يثير الدهشة؛ لأنك في كلتا الحالتين سيتعيَّن عليك الانتظار لشهرٍ والحصول على ١٠٠ يورو إضافية مقابل ذلك. في الحالة الأولى تقول لنفسك: إنْ كنتُ قد انتظرتُ لسنةٍ كاملةٍ فإني أستطيع أن أنتظر لشهرٍ آخَر. في الحالة الثانية لا. إذًا نحن نختار قراراتنا — في كل حالةٍ بحسب أفقها الزمني — على الرغم من أنها غير متسقة. تُسمَّى هذه الظاهرة باسم «الإشباع الفوري»، وتعني أن سعر «الفائدة العاطفية» يرتفع كلما كان قرارنا مقترنًا بالزمن الحاضر.

قليلٌ من الاقتصاديين هم مَن أدركوا أننا نعتدُّ بأنواعٍ مختلفةٍ من الأرباح، بينما هم قد رسموا نماذج تعتمد على أرباحٍ ثابتة؛ ومن ثَمَّ فهذه النماذج قليلة النفع.

إن الإشباع الفوري الذي يعني أننا أسرى تفضيل الفورية، يُعَدُّ من بواقي ماضينا الحيواني؛ فالحيوانات ليست على استعدادٍ لأنْ تتنازل عن مكافأة اليوم من أجل الحصول على مكافأةٍ أكبر في المستقبل. نستطيع أن نُدرِّب الفئران كما نشاء، لكنها لن تتنازل أبدًا عن قطعةِ جبنٍ من أجل أن تحصل على قطعتين من الجبن في الغد. (أسمعك تقول لكن السناجب تدفن الجوز؟ غريزة محضة؛ فقد ثبت أن ذلك لا علاقةَ له بالتحكُّم في المثيرات.)

كيف تبدو الحال مع الأطفال؟ قام فالتر ميشيل في الستينيات بإجراء اختبارٍ شهيرٍ حول موضوع تأجيل المكافأة. ثَمَّةَ فيديو رائع على اليوتيوب تحت عنوان اختبار مارشميلو؛ في هذا الاختبار قُدِّمت حلوى المارشميلو لأطفالٍ عمرهم ٤ سنوات، وخُيِّروا ما بين الحصولِ على قطعةٍ فورًا، والانتظارِ لدقائق دون أكل قطعة المارشميلو ثم الحصول على قطعتين. المدهش أن عددًا قليلًا جدًّا من الأطفال تمكَّنَ من الانتظار، أما الأكثر إدهاشًا أن ميشيل اكتشف أن القدرة على تحمُّل تأجيل المكافأة تُعَدُّ مؤشرًا للنجاح المهني لاحقًا.

كلما تقدَّمنا في العمر وكلما مارسنا التحكُّم في الذات، صار من السهل علينا تأجيل المكافأة. بدلًا من ١٢ شهرًا نستطيع أن ننتظر ١٣ من أجل الحصول على ١٠٠ يورو إضافية، لكنْ إن كان يمكننا أن نحصل على مكافأةٍ اليومَ، فلا بد أن يكون الإغراء كبيرًا جدًّا حتى نكون مستعِدِّين للتأجيل. إن أفضل دليلٍ على ذلك هو الفائدة على ديون كروت الائتمان وغيرها من القروض الاستهلاكية القصيرة الأجل.

الخلاصة: إن المكافأة الفورية مغوية بشكلٍ كبيرٍ، والإشباع الفوري هو خطأ من أخطاء التفكير. كلما اكتسبنا مزيدًا من القوة للتحكُّم في مثيراتنا، نجحنا أكثر في تجنُّب هذا الخطأ في التفكير. كلما قلَّ تحكُّمنا في مثيراتنا — مثلًا بسبب تأثير الكحول — زادت فرص وقوعنا في شِراكه. فكرةُ «عِشْ يومك» فكرةٌ جيدة، إنْ كانت مرةً واحدة في الأسبوع، لكنَّ التمتُّعَ بكل يومٍ كأنه اليوم الأخير سينقلب إلى نوعٍ من السفه.

# خاتمة

> في الجماعة يسهل العيش وَفْقَ تصوُّراتٍ خارجية، وفي الوحدة يسهل العيش وَفْقَ تصوُّراتٍ شخصية. ذاك الذي يحافظ على استقلاله داخل الجماعة، هو فقط الجدير بالالتفات. (رالف والدو إيمرسون)

ثَمَّةَ نظرية «ساخنة» وأخرى «باردة» حول اللاعقلانية. النظريةُ الساخنة مُغرِقة في القِدَم. ستجد هذه الصورة لدى أفلاطون: الفارس يقود الجيادَ التي تركض بوحشيةٍ؛ الفارسُ هو العقل، بينما الجيادُ هي المشاعر. العقل يُلجِم الأحاسيس؛ وحين لا ينجح ذلك تسيطر اللاعقلانية. صورة أخرى: المشاعر هي الحمم المنصهرة، وغالبًا ما ينجح العقل في كبحها تحت غطائه، لكن من حينٍ لآخَر تخترقه حممُ اللاعقلانية؛ ومن هنا جاءت التسمية: اللاعقلانية «الساخنة». في الحقيقة، بالعقل تصير كل الأمور على ما يُرام؛ لأنه لا يخطئ، لكنْ أحيانًا ما تكون المشاعر أكثر جموحًا.

ظلت هذه النظرية الساخنة عن اللاعقلانية تتأجَّج عبْرَ القرون. قال كالفن إن الأحاسيس هي الشر، وإن التركيز على الرب فقط هو ما يمكن أن يُلجمها، أما الذين لا يسيطرون على أحاسيسهم، فأولئك أهل الشيطان؛ وعليه تم تعذيبهم وقتلهم. فرويد يقول إن الأحاسيس «هي الشيء» الذي يتحكم فيه الأنا والأنا الأعلى، لكن هذا التحكُّم نادرًا ما ينجح. وبالرغم من كل الجبر وكل الانضباط، فإن الاعتقاد بأن التحكُّم بمشاعرنا تمامًا عبْرَ التفكير هو ضربٌ من الوهم؛ وهم مثله مثل محاولة التحكُّم في نمو شعرنا من خلال قوة التفكير.

في المقابل فإن النظرية «الباردة» للَّاعقلانية لا تزال حديثةً. سأل كثيرون أنفسهم بعد الحرب عن تفسير لاعقلانية النازيين؛ إذ لم يُسجَّل أن مشاعرَ مندفعةً ملكَتْ زمامَ الرُّتَب القيادية في نظام هتلر، بل حتى خطبه النارية لم تكن شيئًا سوى عروضٍ تمثيلية فائقة. لم يكن ما حدث اندفاعاتِ حممٍ بركانيةٍ شعورية، وإنما كان قراراتٍ اتُّخِذت بأعصابٍ باردة، وهي التي أفضَتْ إلى الجنون النازي. والشيء نفسه ينطبق على ستالين والخمير الحمر. هل نُسمِّيها عقلانية لا تُخطِئ؟ بالقطع لا؛ لا بد أن ثَمَّةَ شيئًا فاسدًا فيها. في الستينيات بدأ علماء النفس في تفنيد ادِّعاءات فرويد غير العقلانية، والبحث العلمي لتفكيرنا وقرارنا وسلوكنا. خرجت النتيجة في صورة: نظرية «باردة» للَّاعقلانية. تفيد هذه النظرية بأن التفكير في حد ذاته ليس خالصًا، وإنما عرضة للأخطاء. وهذا لدى كل البشر، حتى فائقو الذكاء يقعون في الأخطاء نفسها مرارًا وتكرارًا. كما أن الأخطاء ليست مُقسَّمةً بالصدفة؛ إذ نحن نمضي في اتجاهٍ خاطئٍ معينٍ بحسب ما اقترفنا من أخطاءٍ في التفكير. إن هذا الأمر يجعل التنبؤ بأخطائنا ممكنًا؛ ومن ثَمَّ يتيح لنا بدرجةٍ ما إمكانيةَ تصويبها، لكنه تصويب إلى درجةٍ ما، وليس تصويبًا كليًّا.

لقد ظلت أصول تلك المغالطات الفكرية قابعةً في الظلام لعدة عقود، أمَّا كلُّ شيءٍ آخَر في جسدنا فيؤدي وظيفته معصومًا من الخطأ: القلب، العضلات، التنفس، جهاز المناعة. لِمَ إذًا يرتكب دماغنا الهفوةَ بعد الأخرى؟

إن التفكير ظاهرةٌ بيولوجية، ولقد شُكِّلَ عبْر عملية التطوُّر مثله مثل شكل أجساد الحيوانات أو ألوان الزهور. لنفترِضْ أن بوسعنا الرجوع ٥٠ ألف سنةٍ إلى الوراء، لنتخيَّر على هوانا واحدًا من أسلافنا، وأن نختطفه لنُعيده معنا إلى الزمن الحاضر؛ نرسله إلى الحلَّاق، ثم نُلبِسه ملابسَ ماركة هوجو بوس؛ حينَها لن يَلفتَ وجودُه نظرَ أي أحدٍ في الشارع. بالطبع سيتعيَّن عليه أن يتعلَّم الألمانية، وقيادة السيارات، وكيفية تشغيل فرن المايكروويف، لكنها الأشياء نفسها التي يتعيَّن علينا تعلُّمها. لقد أثبَتَ علم الأحياء بما لا يدع مجالًا للشك، أننا جسديًّا — وهذا يشمل الدماغ أيضًا — صيادون وجامعون للطعام في حقيقتنا، حتى لو كنا نرتدي ملابس ماركة هوجو بوس (أَوْ إتش آند إم بحسب الحال).

غير أن الذي تغيَّرَ بصورةٍ ظاهرةٍ منذ ذلك الحين هو البيئة المحيطة التي نعيش فيها. في العصور الأولى كانت بيئتنا بسيطةً ومستقرة، كنا نعيش في مجموعاتٍ صغيرةٍ تتكوَّن من ٥٠ فردًا. لم يكن ثَمَّةَ تَقدُّمٌ تقني أو اجتماعي يُذكَر. فقط في العشرة آلاف سنةٍ الأخيرة بدأ العالم يتغير بصورةٍ ضخمة؛ فظهرت الزراعة، وتربية الماشية، والمدن،

والتجارة الدولية. ومنذ عصر التصنيع لا يكاد يُذكِّرنا شيءٌ حولنا بالبيئة التي من أجلها تَشكَّل دماغنا. إنَّ مَن يتجوَّل في يومنا هذا لساعةٍ في واحدٍ من مراكز التسوق، يرى بشرًا أكثر من عدد البشر الذين رآهم أسلافنا في حياتهم كلها. وحين يدَّعي أحدهم أنه يعرف شكلَ العالَم بعد عشْر سنوات، فإننا نضحك منه؛ إذ إننا في العشرة آلاف سنةٍ الماضية قد خلقنا عالَمًا لم نَعُدْ نفهمه. لدينا كلُّ شيء أرقى، لكنه أيضًا أكثر تعقيدًا ومتعلِّق بعضه ببعض. النتيجة: رخاء مادي يدعو للانبهار، لكنْ في الوقت نفسه أمراض حضارية، وخصوصًا أخطاء التفكير. وكلما ازداد التعقيد — وهو ما سيحدث — ازدادت أخطاء التفكير، وصارت عواقبها أكثر فداحةً.

مثال: في بيئةٍ قوامها الصيادون والجامعون كانت الهمة أجدى من التأمُّل. ردُّ الفعل الفوري كان يُنقِذ الحياة، أما التروِّي فكان مَعِيبًا. حين كان الزملاء الصيادون والجامعون يركضون هربًا، فدونَ تفكير، الفرارُ خلفهم أمرٌ له مغزًى، بصرف النظر إنْ كان ما رأَوْه بالفعل هو سِنَّورًا ذا أنيابٍ سيفية، أو كان مجردَ خنزيرٍ برِّي. إنْ كان الخطأ من الدرجة الأولى (في حال كان الحيوان حقًّا حيوانًا مفترسًا، ولم يهرب منه الإنسان) فسيكون الثمن هو حياتَه، أمَّا لو اقترف خطأً من الدرجة الثانية (في حال لم يكن الحيوان مفترسًا، ولكن الإنسان هرب)، فإن الأمر لن يكلِّف سوى حرق بضعة سُعرات حرارية. لقد كان من المفيد إذًا أن يُخطئ المرء على ذلك النحو. أما مَن قرَّرَ أن يبتعد عن السرب، فهذا هو الذي اختفت جيناته تمامًا من مجمع الجينات. إن أناسَ اليوم كلهم أخلافُ أولئك الذين ركضوا فرارًا كما ركض الآخَرون، غير أن العالَم الحديث صار يَعتبر هذا السلوك الفطري أمرًا مَعِيبًا؛ فعالَمُ اليوم يكافئ التفكيرَ الحاد، وتقليب الأمور، والسلوك المستقل. إنَّ مَن أصابتْه حُمَّى البورصة يومًا ما، يعرف ما أتحدَّث عنه جيدًا.

تظل نظرية علم النفس التطوري مجردَ نظرية، إلا أنها نظريةٌ مُقنِعة إلى حدٍّ بعيد؛ فهي تُوضِّح معظم مغالطات التفكير؛ إنْ لم تكن كلها. لنأخذ المقولة التالية: «كلُّ شوكولاتة ماركة ميلكا عليها بقرة؛ إذًا كلُّ شوكولاتة عليها بقرة هي شوكولاتة ماركة ميلكا.» إن هذا الخطأ يقترفه حتى الأذكياء من آنٍ لآخَر. لكنْ أيضًا أولئك المولودون بمنأًى عن أي حضارةٍ يقترفونه باستمرار. وليس ثَمَّةَ سببٌ يجعلنا لا نعتقد أن أسلافنا الصيادين والجامعين لم يقترفوه؛ فبعضُ الأخطاء تمَّتْ برمجتها فينا ولا علاقةَ لها ب «الطفرات» التي أصابت بيئتنا.

كيف يتضح الأمر؟ ببساطةٍ شديدة: التطوُّر لا يقوم بتحديثنا بالمعنى المطلق. ما دمنا نحن أفضل من منافسينا (مثلًا إنسان نياندرتال) يُسمَح لنا بالأخطاء. ومنذ ملايين السنين يبيض طائر الوقواق في أعشاش الطيور المُغنية الأصغر، وهي التي ترقد على بيضه وتُطعِم فراخه، وهو خطأ سلوكي لم يدفع التطوُّر إلى محْوِ الطائر من الوجود (بعدُ)؛ لأنه فيما يبدو، ليس خطأً جسيمًا بالقدر الكافي.

تَبلوَرَ توضيحٌ آخَر، موازٍ، حول السبب في أن أخطاءنا في التفكير عنيدة بهذا الشكل، في نهاية التسعينيات، ويقضي بأن دماغنا مُصمَّم على إعادة الإنتاج وليس على إيجاد الحقيقة. بعبارةٍ أخرى: نحن نحتاج تفكيرنا بالأساس من أجل إقناع الآخرين، فمَن يُقنِع الآخَرين يؤمِّن لنفسه السيطرة؛ ومن ثَمَّ الوصول إلى الموارد. ومرةً أخرى تُعَدُّ هذه الموارد ميزةً حاسمةً في التزاوج وتربية الخلف. كونُنا لا نبحث عن الحقيقة بشكلٍ أساسي أمرٌ تُظهِره سوق الكتب؛ فالروايات تُباع أكثر كثيرًا من الكتب الموضوعية، بالرغم من درجة الحقيقة العالية المتوافِرة في الأخيرة.

ثمة تفسيرٌ ثالث يفيد بأن: القرارات الفطرية — حتى عندما لا تكون عقلانيةً — تكون أفضلَ تحت ظروفٍ معينة؛ وهذا هو المجال الأساسي لما يُسمَّى أبحاثَ الحدْس المدرَّب. إن كثيرًا من القرارات تعوزها المعلومات اللازمة؛ ولهذا نجد أنفسنا مضطرين إلى تطبيق اختصاراتٍ في التفكير وحكمة التجارِب المتوارَثة (حدْس مُدَرَّب). مثلًا: حين تجد نفسك منجذبًا إلى سيداتٍ كثيراتٍ (أو رجال): مَن تتزوَّج؟ يسير الأمر بصورةٍ لا عقلانية، فلو أنك اعتمدت بشكلٍ كليٍّ على التفكير لبقيتَ عَزَبًا طوال عمرك. باختصار، غالبًا ما نتخذ قرارنا بشكلٍ فطريٍّ ثم نُبرِّر اختيارنا لاحقًا؛ فكثيرٌ من القرارات (الوظيفة، شريك الحياة، الاستثمار) يُتَّخذ في اللاوعي. بَعْدَها، وفي كسورٍ من الثانية، نكون قد صمَّمنا المبررات التي تعطينا انطباعًا أننا اتخذنا قرارنا بوعيٍ كامل. إن تفكيرنا أكثر شبهًا بالمحامي منه بالعالِم الذي يبحث فقط عن الحقيقة المجرَّدة. المحامون بارعون في تصميم أفضل المُبرِّرات الممكنة لنتيجةٍ تم اختيارها سلفًا.

إذًا، انسَ مسألةَ «نصف المخ الأيمن والأيسر» التي دائمًا ما تجدها موصوفةً في أي كتابِ إدارةٍ شبه ذكي؛ فالأهمُّ من ذلك كثيرًا هو الفرقُ ما بين التفكير الفطري والتفكير العقلاني، ولكلٍّ منهما مجالُ الحركة المشروع الخاص به. التفكيرُ الفطري سريعٌ وتلقائي وموفِّر للطاقة، أما التفكير العقلاني فبطيءٌ ومُجهِد ويحرق كثيرًا من السُّعرات (في شكل سكر الدم).

وطبعًا من الممكن للعقلاني أن يتحوَّل إلى فطري. حين تتدرَّب على عزف آلة، وتتعلَّم نوتةً بعد الأخرى، وتأمر كلَّ إصبعٍ بما تفعل، مع الوقت ستسيطر على مفاتيح البيانو أو أوتار الكمان؛ ترى النوتةَ الموسيقية فتبدو أصابعك وكأنها تلعب من تلقاء نفسها. إن وارين بافيت يقرأ بيانات الميزانية مثلما يقرأ الموسيقيُّ المحترف مقطوعةً موسيقية؛ هذا ما يُسمَّى «دائرة الكفاءة»: الفهم الفطري أو الأستاذية. ومن المؤسف أن التفكير الفطري قد يقفز أيضًا إلى مجالاتٍ لم نصل فيها إلى درجة الأستاذية بعدُ، قبل أن يتدخل العقل مُصحِّحًا؛ فتقع أخطاء التفكير.

ولأن النظرية «الباردة» للَّاعقلانية حديثةٌ جدًّا، فليس ثَمَّةَ مصطلحاتٌ ألمانية إلا لأقلِّ عددٍ من مُغالَطات التفكير.

وختامًا، ثلاث ملاحظات؛ أولًا: قائمة أخطاء التفكير الواردة في هذا الكتاب ليست كاملة.

ثانيًا: لا يتعلَّق الأمر هنا بالاضطرابات المرضية؛ فبالرغم من أخطاء التفكير تلك، يمكن لنا ممارسة حياتنا اليومية بلا مشكلاتٍ تُذكَر. إن رئيسًا تنفيذيًّا ليس مُعرَّضًا لخطر الحجز في المستشفى بسبب خطأٍ في التفكير جعَله يستثمر مليارًا في التراب. وليس ثَمَّةَ نظامٌ صحي ولا حتى أي دواءٍ كان يمكن أن يمنعه من الوقوع في هذا الخطأ.

ثالثًا: معظم أخطاء التفكير مرتبط بعضها ببعض، وهو أمر غير مفاجئٍ؛ لأن ثَمَّةَ شبكةً في المخ تربط الأشياء بعضها ببعض. الانعكاسات العصبية تنتقل من منطقةٍ بالمخ إلى منطقةٍ أخرى، ولا توجد منطقة بالمخ تقف منعزلةً عن الأخرى.

منذ أن بدأتُ في جمع ووصف أخطاء التفكير، كثيرًا ما يُطرَح عليَّ السؤال الآتي: «سيد دوبلي، كيف تتمكَّن من المُضيِّ في حياتك دون أخطاءٍ في التفكير؟» الإجابة: «لا أستطيع.» على وجه الدقة لا أحاول؛ فتجنُّبُ أخطاء التفكير مرتبطٌ ببذل جهدٍ كبير. وقد وضعتُ لنفسي القاعدةَ التالية: في المواقف التي تكون فيها العواقبُ المحتمَلة فادحةً (مثل المسائل الشخصية أو الاجتماعية المهمة)، أحاول التصرُّفَ بأكبر قدرٍ ممكنٍ من المنطق والتعقُّل، وأُراجِع قائمتي لأخطاء التفكير تمامًا كما يُراجِع الطيارُ قائمةَ المخاطر الخاصة به. لقد قمتُ بتصميم شجرةٍ تحوي مخاطرَ اتخاذ القرار، وبمساعدة هذا التصميم أقوم باختبار قراراتي بدقة. أما المواقفُ التي تُعَدُّ عواقبُها هيِّنةً (هل أشتري سيارة بي إم دبليو، أم فولكس فاجن؟) فأتنازل فيها عن المثالية العقلانية، وأترك العِنان لفطرتي. التفكيرُ

الواضح مُكلِّف؛ ولهذا عندما يكون الضرر المحتمَل صغيرًا، لا تُكلِّفْ نفسك فوق طاقتها، واسمحْ بوقوع هذا الخطأ الصغير. ستعيش أفضلَ بهذه الطريقة؛ فالطبيعة، فيما يبدو، لا تعبأ كثيرًا بما إنْ كانت قراراتُنا مثاليةً أم لا، ما دمنا — إلى حدٍّ ما — نستطيع أن نُناور للاستمرار في الحياة، وما دمنا ننتبه حين تكون المسألةُ مسألةَ حياةٍ أو موت.

# المراجع

توجد المئات من الدراسات تقريبًا لكل خطأ من أخطاء التفكير، وقد اقتصرتُ هنا على ذِكْر أهم الاستشهادات، والمراجع التقنية، وترشيحات القراءة والتعليقات. وقد تركتُ الاستشهادات كما هي بِلُغَتها الأصلية.

### انحياز السفينة الناجية

Dubben, Hans-Hermann; Beck-Bornholdt, Hans-Peter: *Der Hund, der Eier legt-Erkennen von Fehlinformation durch Querdenken,* rororo, 2006, S. 238.

Survivership Bias in Fonds und Finanzmarktindizes, siehe: Elton, Edwin J.; Gruber, Martin J.; Blake, Christopher R.: "Survivorship Bias and Mutual Fund Performance", *The Review of Financial Studies 9* (4), 1996.

Statistisch relevante Ergebnisse aus Zufall (self-selection), siehe: Ioannidis, John P. A.: "Why Most Published Research Findings Are False", *PLoS Med* 2 (8), e124, 2005.

### وهم جسد السباح

Taleb, Nassim Nicholas: *The Black Swan,* Random House, 2007, S. 109 f. Die Überlegung zu Harvard in: Sowell, Thomas: *Economic Facts and Fallacies,* Basic Books, 2008, S. 105 ff.

## تأثير الثقة الزائدة

Pallier, Gerry et al.: “The role of individual differences in the accuracy of confidence judgments”, *The Journal of General Psychology* 129 (3), 2002, S. 257 f.

Alpert, Marc; Raiffa, Howard: “A progress report on the training of probability assessors”, in: Kahneman, Daniel; Slovic, Paul; Tversky, Amos: *Judgment under uncertainty: Heuristics and biases,* Cambridge University Press, 1982, S. 294–305.

Hoffrage, Ulrich: “Overconfidence”, in: Pohl, Rüdiger: Cognitive Illusions: *a handbook on fallacies and biases in thinking, judgement and memory,* Psychology Press, 2004.

Gilovich, Thomas; Griffin, Dale; Kahneman, Daniel (Hrsg.): *Heuristics and biases: The psychology of intuitive judgment,* Cambridge University Press, 2002.

Vallone, R. P. et al.: “Overconfident predictions of future actions and outcomes by self and others”, *Journal of Personality and Social Psychology* 58, 1990, S. 582–592.

Siehe auch: Baumeister, Roy F.: *The Cultural Animal: Human Nature, Meaning, and Social Life,* Oxford University Press, 2005, S. 242.

Warum Overconfidence bei Männern für die Evolution wichtig war, siehe die interessante Hypothese bei: Baumeister, Roy F.: *Is there Anything Good About Men? How Cultures Flourish by Exploiting Men,* Oxford University Press, 2001, S. 211 ff.

Diskussion zur Overconfidence, insbesondere der Hypothese, dass ein inflationiertes Selbstimage der eigenen Gesundheit förderlich ist, siehe: Plous, Scott: *The Psychology of Judgment and Decision Making,* McGraw-Hill, 1993, S. 217 ff. und 253.

84 Prozent der französischen Männer …: Siehe Nassim Nicholas Taleb: *The Black Swan,* Random House, 2007, S. 153. Taleb gibt keinen Verweis auf eine entsprechende Studie.

## العقل الجمعي

Cialdini, Robert B.: *Influence: The Psychology of Persuasion,* HarperCollins, 1998, S. 114 ff.

Asch, S. E.: "Effects of group pressure upon the modification and distortion of judgment", in: Guetzkow, H. (Hrsg.): *Groups, leadership and men,* Carnegie Press, 1951.

Die künstlichen Lacher, siehe: Platow, Michael J. et al. (2005): "It's not funny if they're laughing: Self-categorization, social influence, and responses to canned laughter", *Journal of Experimental Social Psychology* 41 (5), 2005, S. 542–550.

## مغالطة التكلفة الغارقة

Zur Concorde, siehe: Weatherhead, P. J.: "Do Savannah Sparrows Commit the Concorde Fallacy?", *Behavioral Ecology and Sociobiology* 5, 1979, S. 373–381.

Arkes, H. R.; Ayton, P.: "The Sunk Cost and Concorde effects: are humans less rational than lower animals?", *Psychological Bulletin* 125, 1999, S. 591–600.

## التبادلية

Cialdini, Robert B.: *Influence: The Psychology of Persuasion,* HarperCollins, 1998, S. 17 ff.

Reziprozität als biologische Kooperation: siehe irgendein Biologie-Grundbuch seit 1990.

Theorie ursprünglich von Robert Trivers: Trivers, R. L. (1971). *The Evolution of Reciprocal Altruism.* The Quarterly Review of Biology 46 (1): 35–57.

Die evolutionärpsychologische Begründung der Reziprozität, siehe: Buss, David M.: *Evolutionary Psychology. The New Science of the Mind,* Pearson, 1999. Siehe auch: Baumeister, Roy F.: *The Cultural Animal: Human Nature, Meaning, and Social Life,* Oxford University Press, 2005.

## الانحياز التأكيدي (الجزء الأول)

"What Keynes was reporting is that the human mind works a lot like the human egg. When one sperm gets into a human egg, there's an automatic shut-off device that bars any other sperm from getting in. The human mind tends strongly toward the same sort of result. And so, people tend to accumulate large mental holdings of fixed conclusions and attitudes that are not often reexamined or changed, even though there is plenty of good evidence that they are wrong." (Munger, Charles T.: *Poor Charlie's Almanack,* Third Edition, Donning, 2008, S. 461 f.)

Taleb, Nassim Nicholas: *The Black Swan,* Random House, 2007, S. 58.

"Neue Informationen stören das Bild. Wenn man einmal zu einer Entscheidung gekommen ist, so ist man froh, der ganzen Unbestimmtheit und Unentschiedenheit der Vorentscheidungsphase entronnen zu sein." Dörner, Dietrich: *Die Logik des Misslingens. Strategisches Denken in komplexen Situationen,* Rowohlt, 2003, S. 147.

Zum Experiment mit der Zahlenreihe, siehe: Wason, Peter C.: "On the failure to eliminate hypotheses in a conceptual task", *Quarterly Journal of Experimental Psychology* 12 (3), 1960, S. 129–140.

“Faced with the choice between changing one’s mind and proving there is no need to do so, almost everyone gets busy on the proof.” (John Kenneth Galbraith).

## الانحياز التأكيدي (الجزء الثاني)

Stereotypisierung als Spezialfall des Confirmation Bias, siehe: Baumeister, Roy F.: *The Cultural Animal: Human Nature, Meaning, and Social Life,* Oxford University Press, 2005, S. 198 f.

## انحياز المرجعية

Als “iatrogen” werden Krankheitsbilder und Schäden bezeichnet, die durch ärztliche Maßnahmen verursacht wurden. Zum Beispiel Aderlass.

Cialdini: Robert B.: *Influence: The Psychology of Persuasion,* HarperCollins, 1998, S. 208 ff.

Zum Track-Record der Ärzte vor 1900, siehe: Arkiha, Noga: *Passions and Tempers: A History of the Humours,* Harper Perennial, 2008.

Nach der Finanzkrise 2008 hat es zwei weitere unerwartete Ereignisse globalen Ausmaßes (Black Swans) gegeben: die Aufstände in den arabischen Ländern (2011) und die Tsunami-Atomreaktor-Katastrophe in Japan (2011). Keine einzige von weltweit schätzungsweise 100.000 Polit- und Sicherheitsautoritäten hat diese beiden Events vorhergesehen. Grund genug, den Autoritäten zu misstrauen – besonders wenn es sich um “Experten” auf dem sozialen Gebiet (Modeströmungen, Politik, Ökonomie) handelt. Diese Leute sind nicht dumm. Sie haben einfach das Pech, dass sie eine Karriere gewählt haben, wo sie nicht gewinnen können. Es bleiben ihnen zwei Alternativen: a zu

sagen: “Ich weiß es nicht” (nicht die beste Wahl, wenn man eine Familie zu ernähren hat), oder b) die Schaumschlägerei.

Milgram, Stanley: *Obedience to Authority – An Experimental View,* HarperCollins, 1974. Es gibt auch eine DVD mit dem Titel *Obedience,* 1969.

## تأثير التباين

Cialdini, Robert B.: *Influence: The Psychology of Persuasion,* HarperCollins, 1998, S. 11–16.

Charlie Munger nennt den Kontrasteffekt auch “Contrast Misreaction Tendency”. Siehe: Munger, Charles T.: *Poor Charlie’s Almanack,* Third Edition, Donning, 2008, S. 448 und S. 483.

Dan Ariely nennt den Effekt “Relativitätsproblem”. Siehe: Ariely, Dan: *Predictably Irrational, Revised and Expanded Edition: The Hidden Forces That Shape Our Decisions,* Harper Perennial, 2010, Kapitel 1.

Das ursprüngliche Beispiel, dass man je nach Kontrast einen großen Weg auf sich nimmt, stammt von Kahneman/Tversky. Siehe: Kahneman, Daniel; Tversky, Amos: “Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk”, *Econometrica* 47 (2), März 1979.

## الانحياز المعرفي

“You see that again and again – that people have some information they can count well and they have other information much harder to count. So they make the decision based only on what they can count well. And they ignore much more important information because its quality in terms of numeracy is less – even though it’s very important in terms of reaching the right cognitive result. We [at Berkshire] would rather be roughly right than precisely wrong. In other words, if something is terribly important, we’ll guess at it rather than just make our

judgment based on what happens to be easily accountable". (Munger, Charles T.: *Poor Charlie's Almanack,* Third Edition, Donning, 2008, S. 486).

Der Availability Bias ist auch der Grund, warum sich Firmen beim Risikomanagement vorwiegend auf die Finanzmarktrisiken beschränken: Dort hat man Daten en masse. Bei den operativen Risiken hingegen hat man fast keine Daten. Sie sind nicht öffentlich. Man müsste sie sich von vielen Firmen mühsam zusammenkratzen, und das ist teuer. Also stellt man Theorien auf mit dem Material, das leicht zu beschaffen ist.

"The medical literature shows that physicians are often prisoners of their first-hand experience: their refusal to accept even conclusive studies is legendary." (Dawes, Robyn M.: *Everyday Irrationality: How Pseudo-Scientists, Lunatics, and the Rest of Us Systematically Fail to Think Rationally,* Westview Press, 2001, S. 102 ff.)

Das Vertrauen in die Qualität der eigenen Entscheidungen hängt allein von der Anzahl der getroffenen Entscheidungen (Vorhersagen) ab, egal wie genau oder ungenau die Entscheidungen (Vorhersagen) waren. Man kann es auch das zentrale "Consultant-Problem" bezeichnen. Siehe: Einhorn, Hillel J.; Hogarth, Robin M.: "Confidence in judgment: Persistence of the illusion of validity", *Psychological Review* 85 (5), September 1978, S. 395–416.

Tversky, Amos; Kahneman, Daniel: "Availability: A heuristic for judging frequency and probability", *Cognitive Psychology* 5, 1973, S. 207–232.

## فخ «ستزداد الأمور سوءًا قبل أن تبدأ في التحسُّن»

Keine Referenzliteratur. Dieser Denkfehler ist selbsterklärend.

## انحياز الحكاية

Dawes, Robyn M.: *Everyday Irrationality: How Pseudo-Scientists, Lunatics, and the Rest of Us Systematically Fail to Think Rationally,* Westview Press, 2001, S. 111 ff.

Turner, Mark: The Literary Mind: The Origins of Thought and Language, Oxford University Press, 1998.

## خطأ النظرة الاسترجاعية

Zu Reagans Wahlsieg: Stacks, John F.: “Where the Polls Went Wrong”, *Time Magazine* 1/12/1980.

Fischoff, B.: “An early history of hindsight research”, *Social Cognition* 25, 2007, S. 10–13.

Blank, H.; Musch, J.; Pohl, R. F.: “Hindsight Bias: On Being Wise After the Event”, *Social Cognition* 25 (1), 2007, S. 1–9.

## السائق العليم

Die Geschichte mit Max Planck findet sich in: “Charlie Munger—USC School of Law Commencement—May 13, 2007”. Abgedruckt in: Munger, Charlie: *Poor Charlie’s Almanack,* Donning, 2008, S. 436.

“Again, that is a very, very powerful idea. Every person is going to have a circle of competence. And it’s going to be very hard to enlarge that circle. If I had to make my living as a musician … I can’t even think of a level low enough to describe where I would be sorted out to if music were the measuring standard of the civilization. So you have to figure out what your own aptitudes are. If you play games where other people have their aptitudes and you don’t, you’re going to lose. And that’s as close to certain as any prediction that you can make. You

have to figure out where you've got an edge. And you've got to play within your own circle of competence." (Munger, Charlie: "A Lesson on Elementary Worldly Wisdom as It Relates to Investment Management and Business", University of Southern California, 1994 in *Poor Charlie's Almanack,* Donning, 2008, S. 192).

## وهْم السيطرة

Das Beispiel mit den Giraffen aus Mayer, Christopher: "Illusion of Control—No One Can Control the Complexity and Mass of the U.S. Economy", *Freeman—Ideas on Liberty* 51 (9), 2001.

Zum Würfeln im Kasino: Henslin, J. M.: "Craps and magic", *American Journal of Sociology* 73, 1967, S. 316–330.

Plous, Scott: *The Psychology of Judgment and Decision Making,* Mc-Graw-Hill, 1993, S. 171.

Der Psychologe Roy Baumeister hat nachgewiesen, dass Menschen mehr Schmerz tolerieren, wenn sie das Gefühl haben, sie würden eine Krankheit verstehen. Chronisch Kranke gehen viel besser mit ihrer Krankheit um, wenn der Arzt ihnen einen Namen für die Krankheit gibt und ihnen erklärt, was es mit der Krankheit auf sich hat. Das muss nicht einmal wahr sein. Der Effekt funktioniert selbst dort, wo es nachweislich kein Mittel gegen die Krankheit gibt. Siehe: Baumeister, Roy F.: *The Cultural Animal: Human Nature, Meaning, and Social Life,* Oxford University Press, 2005, S. 97 ff.

Das klassische Paper dazu: Rothbaum, Fred; Weisz, John R.; Snyder, Samuel S.: "Changing the world and changing the self: A two-process model of perceived control", *Journal of Personality and Social Psychology* 42 (1), 1982, S. 5–37.

Jenkins, H. H.; Ward, W. C.: "Judgement of contingency between responses and outcomes", *Psychological Monographs* 79 (1), 1965.

Zu den Placeboknöpfen gibt es diese vier Referenzen:

Lockton, Dan: "Placebo buttons, false affordances and habit-forming", *Design with Intent,* 2008: http://architectures.danlockton.co.uk/2008/10/01/placebo-buttons-false-affordances-and-habit-forming/.

Luo, Michael: "For Exercise in New York Futility, Push Button", *New York Times,* 27.02.2004.

Paumgarten, Nick: "Up and Then Down – The lives of elevators", *The New Yorker,* 21.04.2008.

Sandberg, Jared: "Employees Only Think They Control Thermostat", *The Wall Street Journal,* 15.01.2003.

## الاستجابة السريعة المحفزة

Munger Charles T.: *Poor Charlie's Almanack,* Third Edition, Donning, 2008, S. 450 ff.

Die Geschichte mit den Fischen, ebenda S. 199.

"Perhaps the most important rule in management is: 'Get the incentives right.'" (ebenda S. 451).

"Fear professional advice when it is especially good for the advisor." ("The Psychology of Human Misjudgment", in: ebenda S. 452).

## الارتداد إلى المتوسط

Vorsicht: Die Regression zur Mitte ist kein kausaler Zusammenhang, sondern ein rein statistischer.

Kahneman: "I had the most satisfying Eureka experience of my career while attempting to teach flight instructors that praise is more effective than punishment for promoting skill-learning. When I had

finished my enthusiastic speech, one of the most seasoned instructors in the audience raised his hand and made his own short speech, which began by conceding that positive reinforcement might be good for the birds, but went on to deny that it was optimal for flight cadets. He said, 'On many occasions I have praised flight cadets for clean execution of some aerobatic maneuver, and in general when they try it again, they do worse. On the other hand, I have often screamed at cadets for bad execution, and in general they do better the next time. So please don't tell us that reinforcement works and punishment does not, because the opposite is the case.' This was a joyous moment, in which I understood an important truth about the world." (Quote: See Wikipedia entry *Regression Toward The Mean*).

Siehe auch: Frey, Ulrich; Frey, Johannes: *Fallstricke,* Beck, 2009, S. 169 ff.

## مأساة المشاع

Hardin, Garrett: "The Tragedy of the Commons", *Science* 162, 1968, S. 1243–1248.

Siehe auch sein Buch zum Thema: Hardin, Garrett; Baden, John: *Managing the Commons,* San Francisco, 1977.

Die Wirtschaftsnobelpreisträgerin Elinor Ostrom sieht in ihrem Buch *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action* (deutsch: *Die Verfassung der Allmende*) die Tragik der Allmende nicht ganz so schwarz und weiß, wie sie Hardin sieht. Die Beteiligten können sich ja auch selbst organisieren. Dazu braucht es weder einen wohlwollenden Diktator noch Privatisierung. Selbstorganisation der Beteiligten genügt. Allerdings ist Selbstorganisation auch eine Art des "Managements", wie es Hardin versteht. Ostrom steht somit nicht im Gegensatz zu Hardin.

## انحياز النتيجة

Die Geschichte mit den Affen, siehe: Malkiel, Burton Gordon: *A Random Walk Down Wall Street: The Time-tested Strategy for Successful Investing,* W. W. Norton, 1973.

Baron, J.; Hershey, J. C.: “Outcome bias in decision evaluation”, *Journal of Personality and Social Psychology* 54 (4), 1988, S. 569–579.

Falls Sie das Beispiel der Chirurgen nachrechnen möchten, nehmen Sie irgendein Statistikhandbuch und schlagen Sie das Kapitel “Ziehen aus einer Urne mit Zurücklegen” auf.

Siehe auch: Taleb, Nassim Nicholas*: Fooled by Randomness,* Second Edition, Random House, 2008, S. 154.

Zum Historikerirrtum, siehe auch: Fischer, David Hackett: *Historians' Fallacies: Toward a Logic of Historical Thought,* Harper Torchbooks, 1970, S. 209–213.

## مفارقة الاختيار

Beide Videos von Barry Schwartz auf TED.com.

Schwartz, Barry: The Paradox of Choice: Why More Is Less, Harper, 2004.

Die Probleme des Auswahl-Paradoxes sind noch gravierender als im Text dargestellt. Laborstudien haben bestätigt, dass das Entscheiden Energie verbraucht, die dann später fehlt, wenn man sich gegen emotionale Impulse zur Wehr setzen will. (Baumeister, Roy F.: *The Cultural Animal: Human Nature, Meaning, and Social Life,* Oxford University Press, 2005, S. 316 ff.)

Botti, S.; Orfali, K.; Iyengar, S. S.: “Tragic Choices: Autonomy and Emotional Response to Medical Decisions”, *Journal of Consumer Research* 36 (3), 2009, S. 337–352.

Iyengar, S. S.; Wells, R. E.; Schwartz, B.: "Doing Better but Feeling Worse: Looking for the 'Best' Job Undermines Satisfaction", *Psychological Science* 17 (2), 2006, S. 143–150.

"Letting people think they have some choice in the matter is a powerful tool for securing compliance." (Baumeister, Roy F.: *The Cultural Animal: Human Nature, Meaning, and Social Life,* Oxford University Press, 2005, S. 323).

## انحياز الإعجاب

Girard, Joe: *How To Sell Anything To Anybody,* Fireside, 1977.

"We rarely find that people have good sense unless they agree with us." (La Rochefoucauld).

Cialdini hat ein ganzes Kapitel dem Liking Bias gewidmet: Cialdini, Robert B.: *Influence: The Psychology of Persuasion,* HarperCollins, 1998, Kapitel 5.

## تأثير الملكية

Das Beispiel von Charlie Munger, siehe: Munger, Charles T.: *Poor Charlie's Almanack,* Third Edition, Donning, 2008, S. 479.

Ariely, Dan: *Predictably Irrational. The Hidden Forces that Shape Our Decisions,* HarperCollins, 2008, Chapter: "The High Price of Ownership".

Kahneman, D.; Knetsch, Jack L.; Thaler, R.: "Experimental Test of the endowment effect and the Coase Theorem", *Journal of Political Economy,* 98 (6), 1991, 1325–1348.

Carmon, Z.; Ariely, D.: "Focusing on the Forgone: How Value Can Appear So Different to Buyers and Sellers", *Journal of Consumer Research,* Vol. 27, 2000.

“Cutting your losses is a good idea, but investors hate to take losses because, tax considerations aside, a loss taken is an acknowledgment of error. Loss-aversion combined with ego leads investors to gamble by clinging to their mistakes in the fond hope that some day the market will vindicate their judgment and make them whole.” (Bernstein, Peter L.: *Against the Gods – The Remarkable Story of Risk,* Wiley, 1996, S. 276 und S. 294).

“A loss has about two and a half times the impact of a gain of the same magnitude.” (Ferguson, Niall: *The Ascent of Money – A Financial History of the World,* Penguin Press, 2008, S. 345).

“Losing ten dollars is perceived as a more extreme outcome than gaining ten dollars. In a sense, you know you will be more unhappy about losing ten dollars than you would be happy about winning the same amount, and so you refuse, even through a statistician or accountant would approve of taking the bet.” (Baumeister, Roy F.: *The Cultural Animal: Human Nature, Meaning, and Social Life,* Oxford University Press, 2005, S. 319 ff.)

Je mehr Arbeit wir für etwas investieren, desto stärker das Gefühl des Besitzes. Das wird auch IKEA-Effekt genannt.

IKEA Effect, siehe Dan Arielys Website: http://danariely.com/tag/ikea-effect/.

## المعجزة

Die Geschichte mit der Explosion der Kirche in: Nichols, Luke: “Church explosion 60 years ago not forgotten”, *Beatrice Daily Sun,* 1. März 2010. Siehe auch: Plous, Scott: *The Psychology of Judgment and Decision Making,* McGraw-Hill, 1993, S. 164.

Für eine gute Diskussion um Wunder, siehe: Bevelin, Peter: *Seeking Wisdom. From Darwin to Munger,* Post Scriptum, 2003, S. 145.

## التفكير الجماعي

Janis, Irving L.: Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes, Cengage Learning, 1982.

Wilcox, Clifton: *Groupthink,* Xlibris Corporation, 2010.

Eine Art Gegenteil von Groupthink ist *Schwarmintelligenz* (Surowiecki, James: *The Wisdom of the Crowds,* Doubleday, 2004). Und das geht so: "Die große Masse von durchschnittlichen Menschen (also kein Pool von Fachleuten) findet of erstaunlich richtige Lösungen – sie liegen allerdings auch mal grotesk daneben. Das hat schon Francis Galson [1907] in einem hübschen Experiment nachgewiesen: Er besuchte eine Viehausstellung, bei der ein Wettbewerb veranstaltet wurde, um das Gewicht eines Ochsen zu schätzen. Galton war der Meinung, dass die Messebesucher dazu nicht in der Lage seien, und beschloss, die fast 800 Schätzungen statistisch auszuwerten. Der Mittelwert aller Schätzungen (1.197 Pfund) kam aber dem tatsächlichen Gewicht des Ochsen (1.207 Pfund) erstaunlich nahe – Galtons Vorurteil war somit widerlegt." (Jürgen Beetz: *Denken, Nach-Denken, Handeln: Triviale Einsichten, die niemand befolgt,* Alibri, 2010, S. 122).

Groupthink kommt zustande bei Interaktion der Teilnehmer. Schwarm-intelligenz hingegen, wenn die Akteure unabhängig voneinander handeln (zum Beispiel eine Schätzung abgeben) – was immer seltener der Fall ist. Schwarmintelligenz ist kaum wissenschaftlich replizierbar.

## إهمال الاحتمالية

Monat, Alan; Averill, James R.; Lazarus, Richard S.: "Anticipatory stress and coping reactions under various conditions of uncertainty",

*Journal of Personality and Social Psychology* 24 (2), November 1972, S. 237–253.

"Probabilities constitute a major human blind spot and hence a major focus for simplistic thought. Reality (especially social reality) is essentially probabilistic, but human thought prefers to treat it in simple, black-and-white categories." (Baumeister, Roy F.: *The Cultural Animal: Human Nature, Meaning, and Social Life,* Oxford University Press, 2005, S. 206).

Weil wir kein intuitives Verständnis für Wahrscheinlichkeiten haben, haben wir auch kein intuitives Verständnis für Risiko. So braucht es immer wieder Börsencrashs, um unsichtbare Risiken sichtbar zu machen. Es hat erstaunlich lange gedauert, bis die Ökonomen dies verstanden haben. Siehe: Bernstein, Peter L.: *Against the Gods, The Remarkable Story of Risk,* Wiley, 1996, S. 247 ff.

Was viele Ökonomen und Anleger allerdings noch nicht begriffen haben: Volatilität ist ein schlechtes Maß für Risiko. Und doch verwenden sie es in ihren Bewertungsmodellen. "How can professors spread this nonsense that a stock's volatility is a measure of risk? I've been waiting for this craziness to end for decades." (Munger, Charles T.: *Poor Charlie's Almanack,* Third Edition, Donning, 2008, S. 101).

Für eine komplette Diskussion, wie (falsch) wir Risiko wahrnehmen: Slovic, Paul: *The Perception of Risk,* Earthscan, 2000.

## انحياز المخاطرة الصفرية

Rottenstreich, Y.; Hsee, C. K.: "Money, kisses, and electric shocks: on the affective psychology of risk", *Psychological Science* 12, 2001, S. 185–190.

Siehe auch: Slovic, Paul et al.: “The Affect Heuristic”, in: Gilovich, Thomas; Griffin, Dale; Kahneman, Daniel: *Heuristics and Biases,* Cambridge University Press, 2002, S. 409.

An example is the Delaney clause of the Food and Drug Act of 1958, which stipulated a total ban on synthetic carcinogenic food additives.

## خطأ الندرة

Cialdini, Robert B.: *Influence: The Psychology of Persuasion,* Collins, paperback edition, 2007, S. 237 ff.

Zu den Keksen, siehe: Worchel, Stephen; Lee, Jerry; Adewole, Akanbi: “Effects of supply and demand on ratings of object value”, *Journal of Personality and Social Psychology* 32 (5), November 1975, S. 906–991.

Zu den Postern, siehe: Baumeister, Roy F.: *The Cultural Animal: Human Nature, Meaning, and Social Life,* Oxford University Press, 2005, S. 102.

## إهمال المعدل الأساسي

Das Beispiel mit dem Mozart-Fan, siehe: Baumeister, Roy F.: *The Cultural Animal: Human Nature, Meaning, and Social Life,* Oxford University Press, 2005, S. 206 f.

Kahneman, Daniel; Tversky, Amos: “On the psychology of prediction”, *Psychological Review* 80, 1973, S. 237–251.

Siehe auch: Gigerenzer, Gerd: *Das Einmaleins der Skepsis. Über den richtigen Umgang mit Zahlen und Risiken,* 2002.

Siehe auch: Plous, Scott: *The Psychology of Judgment and Decision Making,* McGraw-Hill, 1993, S. 115 ff.

Die Geschichte mit der Weindegustation von Nassim Nicholas Taleb, persönliche Kommunikation.

## مغالطة المقامر

Der Spielerfehlschluss wird auch Monte-Carlo-Fehlschluss genannt. Das Beispiel von 1913 ist hier enthalten: Lehrer, Jonah: *How We Decide,* Houghton Mifflin Harcourt, 2009, S. 66.

Das Beispiel der IQs: Plous, Scott: *The Psychology of Judgment and Decision Making,* McGraw-Hill, 1993, S. 113.

Siehe auch: Gilovich, Thomas; Vallone, Robert; Tversky, Amos: "The Hot Hand in Basketball: On the Misperception of Random Sequences", in: Gilovich, Thomas; Griffin, Dale; Kahneman, Daniel: *Heuristics and Biases,* Cambridge University Press, 2002, S. 601 ff.

## المرساة

Zu den Sozialversicherungsnummern und dem Glücksrad, siehe: Ariely, Dan: *Pedictibly Irrational,* HarperCollins, 2008, Chapter 2. Siehe auch: Tversky, Amos; Kahneman, Daniel: "Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases", *Science* 185, 1974, S. 1124–1131.

Das Beispiel mit Luther in modifizierter Form, siehe: Epley, Nicholas; Gilovich, Thomas: "Putting Adjustment Back in the Anchoring and Adjustment Heuristic", in: Gilovich, Thomas; Griffin, Dale; Kahneman, Daniel: *Heuristics and Biases,* Cambridge University Press, 2002, S. 139 ff.

Nochmals leicht modifiziert in: Frey, Ulrich; Frey, Johannes: *Fallstricke,* Beck, 2009, S. 40.

Zu Attila, siehe: Russo, J. E.; Shoemaker, P. J. H: *Decision Traps,* Simon & Schuster, 1989, S. 6.

Zur Preisschätzung der Häuser, siehe: Northcraft, Gregory B.; Neale, Margaret A.: “Experts, Amateurs, and Real Estate: An Anchoring-and-Adjustment Perspective on Property Pricing Decisions”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 39, 1987, S. 84–97.

Anchoring in Verhandlungs- und Verkaufssituationen, siehe: Ritov, llana: “Anchoring in a simulated competitive market negotiation” *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 67, 1996, 16–25. Reprinted in: Bazerman, M. H. (Hrsg.): *Negotiation, Decision Making, and Conflict Resolution,* Vol. 2, Edward Elgar Publishers, 2005.

## الحث

Das Beispiel mit der Gans bei Nassim Taleb in Form des Thanksgiving-Truthahns. Taleb hat das Beispiel von Bertrand Russell übernommen (Hähnchen), und dieser wiederum von David Hume. Taleb, Nassim Nicholas: *The Black Swan,* Random House, 2007, S. 40.

Induktion ist eines der großen Themen der Erkenntnisphilosophie: Wie können wir etwas über die Zukunft aussagen, wenn wir nichts anderes als die Vergangenheit haben? Antwort: Wir können es nicht. Jede Induktion ist immer mit Unsicherheit behaftet. Dasselbe mit Kausalität: Wir können nie wissen, ob etwas kausal aufeinanderfolgt, selbst wenn wir es eine Million Mal beobachtet haben. David Hume hat diese Themen im 18. Jahrhundert mit Brillanz behandelt.

Der Trick mit dem Newsletter siehe Nassim Nicholas Taleb: *Fooled by Randomness,* Random House, 2001, S. 158. Er verwendet nur 10.000 Namen. Es ist fraglich, ob man das Vertrauen von fremden Menschen bekommt mit nur fünf nacheinander richtigen Vorhersagen.

## النفور من الخسارة

Dass ein Verlust etwa doppelt so schwer wiegt wie ein Gewinn, siehe: Kahneman, Daniel; Tversky, Amos: “Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk”, *Econometrica* 47 (2), März 1979, S. 273.

Das Beispiel mit der Kampagne zur Früherkennung von Brustkrebs, siehe: Meyerowitz, Beth E.; Chaiken, Shelly: “The effect of message framing on breast self-examination attitudes, intentions, and behavior”, *Journal of Personality and Social Psychology* 52 (3), März 1987, S. 500–510.

Wir reagieren stärker auf negative Reize als auf positive. Siehe: Baumeister, Roy F.: *The Cultural Animal: Human Nature, Meaning, and Social Life,* Oxford University Press, 2005, S. 201 und S. 319.

Dass wir nicht die einzige Spezies mit Verlustaversion sind, beschreibt dieses Forschungspapier. Affen zeigen diesen Denkfehler auch: Silberberg, A. et al.: “On loss aversion in capuchin monkeys”, *Journal of the Experimental Analysis of Behavior* 89, 2008, S. 145–155.

## التكاسل الاجتماعي

Kravitz, David A.; Martin, Barbara: “Ringelmann rediscovered: The original article”, *Journal of Personality and Social Psychology* 50 (5), 1986, S. 936–941.

Latané, B.; Williams, K. D.; Harkins, S.: “Many hands make light the work: The causes and consequences of social loafing”, *Journal of Personality and Social Psychology* 37 (6), 1979, S. 822–832.

Siehe auch: Plous, Scott: *The Psychology of Judgment and Decision Making,* McGraw-Hill, 1993, S. 193.

Zum Risky Shift, siehe: Pruitt, D.: “Choice shifts in group discussion: An introductory review”, *Journal of Personality and Social Psychology* 20

(3), 1971, S. 339–360 und Moscovici, S.; Zavalloni, M.: “The group as a polarizer of attitudes”, *Journal of Personality and Social Psychology* 12, 1969, S. 125–135.

## النمو الأسي

Das Beispiel mit den 30 Tagen: Munger, Charles T.: *Poor Charlie’s Almanack,* Third Edition, Donning, 2008, S. 366.

Gute Beispiele zum exponentiellen Wachstum, siehe: Dörner, Dietrich: *Die Logik des Misslingens. Strategisches Denken in komplexen Situationen,* Rowohlt, 2003, S. 161 ff.

Siehe auch: Dubben, Hans-Hermann; Beck-Bornholdt, Hans-Peter: *Der Hund, der Eier legt. Erkennen von Fehlinformation durch Querdenken,* rororo, 2006, S. 120 ff.

Exponentielles Bevölkerungswachstum war auch das Thema der 1970er-jahre, als die Verknappung der Ressourcen zum ersten Mal ins Blickfeld der Öffentlichkeit geriet. Siehe: Meadows, Donella H. et al.: *The Limits to Growth,* University Books, 1972. Die New Economy mit ihrem Glauben an Wachstum ohne Inflation und Ressourcenknappheit hat dieses Thema von Tisch gefegt. Seit der Rohstoffknappheit 2007 wissen wir, dass das Thema nicht vom Tisch ist. Ganz im Gegenteil. Die Weltbevölkerung wächst noch immer exponentiell.

## لعنة الرابح

Der Klassiker zum Thema: Thaler, Richard: “The Winner’s Curse”, *Journal of Economic Perspectives* 1, 1988.

Wenn es darum geht, den anderen auszustechen, siehe: Malhotra, Deepak.

“The desire to win: The effects of competitive arousal on motivation and behavior”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 111 (2), März 2010, S. 139–146.

Wie viel würden Sie für 100 Euro bezahlen? Beispiel von Plous, Scott: *The Psychology of Judgment and Decision Making,* McGraw-Hill, 1993, S. 248.

“Warren Buffett’s rule for open-outcry auctions: don’t go.” *Charlie Munger on the Psychology of Human Misjudgment.* Rede an der Harvard University, Juni 1995.

## خطأ الإسناد الأساسي

Der Stanford-Psychologe Lee Ross hat zum ersten Mal den fundamentalen Attributionsfehler beschrieben, siehe: Ross, L.: “The intuitive psychologist and his shortcomings: Distortions in the attribution process”, in: Berkowitz, L. (Hrsg.): *Advances in experimental social psychology* (vol. 10), Academic Press, 1977.

Das Experiment mit der Rede, siehe: Jones, E. E.; Harris, V. A.: “The attribution of attitudes”, *Journal of Experimental Social Psychology* 3, 1967, S. 1–24.

Siehe auch: Plous, Scott: *The Psychology of Judgment and Decision Making,* McGraw-Hill, 1993, S. 180 f.

## السببية المضللة

Dubben, Hans-Hermann; Beck-Bornholdt, Hans-Peter: *Der Hund, der Eier legt. Erkennen von Fehlinformation durch Querdenken,* rororo, 2006, S. 175 ff.

Das schöne Beispiel mit den Störchen, ebenda S. 181.

Bücher im Haushalt, siehe: National Endowment for the Arts: *To Read or Not To Read: A Question of National Consequence,* November 2007.

## تأثير الهالة

Das ultimative Buch für den Halo Effect in der Wirtschaft, von hier auch das Cisco-Beispiel: Rosenzweig, P.: *The Halo Effect: and the Eight Other Business Delusions That Deceive Managers,* Free Press, 2007.

Thorndike, E. L.: "A constant error on psychological rating", *Journal of Applied Psychology* IV, 1920, S. 25–29.

Nisbett, Richard E.; Wilson, Timothy D.: "The halo effect: Evidence for unconscious alteration of judgments", *Journal of Personality and Social Psychology* 35 (4), 1977, S. 250–256.

## الطرق البديلة

Das Beispiel mit dem Russisch Roulette: Taleb, Nassim Nicholas: *Fooled By Randomness,* Random House, 2001, S. 23.

"It is hard to think of Alexander the Great or Julius Caesar as men who won only in the visible history, but who could have suffered defeat in others. If we have heard of them, it is simply because they took considerable risks, along with thousands of others, and happened to win. They were intelligent, courageous, noble (at times), had the highest possible obtainable culture in their day – but so did thousands of others who live in the musty footnotes of history." (Taleb, Nassim Nicholas: *Fooled by Randomness,* Random House, 2001, S. 34).

"My argument is that I can find you a security somewhere among the 40,000 available that went up twice that amount every year without fail. Should we put the social security money into it?" (ebenda S. 146).

Die Geschichte von Nassim Taleb und dem Dinner in New York: “I had dinner at the bar of a Tribeca restaurant with Lauren Rose, a trader who was reading an early draft of this book. We flipped a coin to see who was going to pay for the meal. I lost and paid. He was about to thank me when he abruptly stopped and said that he paid for half of it probabilistically. He thought for a moment and said, ‘Considering the alternative paths, you’ve actually already paid for half of this dinner.’” In: Nassim Nicholas Taleb: *Fooled by Randomness,* Random House, 2001, S. 28.

## وهم التنبؤ

Tetlock, Philip E.: *How Accurate Are Your Pet Pundits?* Project Syndicate/ Institute for Human Sciences, 2006.

Koehler, Derek J.; Brenner, Lyle; Griffin, Dale: “The Calibration of Expert Judgment. Heuristics and biases beyond the laboratory”, in: Gilovich, Dale Griffin and Daniel Kahneman (Hrsg.): *Heuristics and Biases. The Psychology of Intuitive Judgment,* Cambridge University Press, 2002, S. 686.

“The only function of economic forecasting is to make astrology look respectable.” (John Kenneth Galbraith, http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/4960280.stm).

Der Prognose-Spruch von Tony Blair in: Buehler, Roger; Griffin, Dale; Ross, Michael: “Inside the planning fallacy: The causes and consequences of optimistic time predictions”, in: Gilovich, Thomas; Griffin, Dale; Kahneman, Daniel (Hrsg.): *Heuristics and biases: The psychology of intuitive judgment,* Cambridge University Press, 2002, S. 270.

“There have been as many plagues as wars in history, yet always plagues and wars take people equally by surprise.” (Albert Camus, *The Plague*).

“I don’t read economic forecasts. I don’t read the funny papers.” (Warren Buffett).

Harvard-Professor Theodore Levitt: “It’s easy to be a prophet. You make twenty-five predictions and the ones that come true are the ones you talk about.” (Bevelin, Peter: *Seeking Wisdom. From Darwin to Munger,* Post Scriptum, 2003, S. 145).

“There are 60,000 economists in the U.S., many of them employed full-time trying to forecast recessions and interest rates, and if they could do it successfully twice in a row, they’d all be millionaires by now … as far as I know, most of them are still gainfully employed, which ought to tell us something.” (Lynch, Peter: *One Up On Wall Street,* Simon Schuster, 2000).

Und weil dieser Satz so knackig war, hier gleich noch ein Zitat aus dem gleichen Buch: “Thousands of experts study overbought indicators, oversold indicators, head-and-shoulder patterns, put-call ratios, the Fed’s policy on money supply, foreign investment, the movement of the constellations through the heavens, and the moss on oak trees, and they can’t predict markets with any useful consistency, any more than the gizzard squeezers could tell the Roman emperors when the Huns would attack.” (ebenda).

Börsenanalysten sind besonders gut im Nachhinein-Prognostizieren: “The analysts and the brokers. They don’t know anything. Why do they always downgrade stocks after the bad earnings come out? Where’s the guy that downgrades them before the bad earnings come out? That’s the smart guy. But I don’t know any of them. They’re

rare, they’re very rare. They’re rarer than Jesse Jackson at a Klan meeting.” (Perkins, Marc: 2000 TheStreet.com).

## مغالطة الربط

Die Geschichte mit Klaus ist eine modifizierte Variante der sogenannten “Linda-Geschichte” bei Tversky und Kahneman: Tversky, Amos; Kahneman, Daniel: “Extension versus intuitive reasoning: The conjunction fallacy in probability judgment”, *Psychological Review* 90 (4), Oktober 1983, S. 293–331. Die Conjunction Fallacy wird deshalb auch “Linda-Problem” genannt.

Das Beispiel mit dem Ölverbrauch ist ein bisschen modifiziert und vereinfacht. Das Originalbeispiel hier: Tversky, Amos; Kahneman, Daniel: “Extensional versus intuitive reasoning: The conjunction fallacy in probability judgment”, *Psychological Review* 90 (4), Oktober 1983, S. 293–315.

Zu den beiden Arten des Denkens – intuitiv vs. rational bzw. System 1 vs. System 2, siehe: Kahneman, Daniel: “A perspective on judgement and choice”, *American Psychologist* 58, 2003, S. 697–720.

## الصياغة

Tversky, Amos; Kahneman, Daniel: “The Framing of Decisions and the Psychology of Choice”, *Science, New Series,* Vol. 211, 1981, S. 453–458.

Der Framing-Effekt in der Medizin, siehe: Dawes, Robyn M.: *Everyday Irrationality: How Pseudo-Scientists, Lunatics, and the Rest of Us Systematically Fail to Think Rationally,* Westview Press, 2001, S. 3 ff.

Shepherd, R. et al.: "The effects of information on sensory ratings and preferences: The importance of attitudes", *Food Quality and Preference* 3 (3), 1991–1992, S. 147–155.

## انحياز الفعل

Bar-Eli, Michael et al.: "Action Bias among Elite Soccer Goalkeepers: The Case of Penalty Kicks", Journal of Economic Psychology 28 (5), 2007, S. 606–621.

Warren Buffett verweigert sich erfolgreich dem Action Bias: "We don't get paid for *activity,* just for being *right.* As to how long we'll *wait,* we'll wait *indefinitely.*" (Buffett, Warren: Berkshire Hathaway Annual Meeting 1998).

"The stock market is a no-called-strike game. You don't have to swing at everything – you can wait for your pitch. The problem when you're a money manager is that your fans keep yelling, 'Swing, you bum!'" (Buffett, Warren: Berkshire Hathaway Annual Meeting 1999).

"It takes character to sit there with all that cash and do nothing. I didn't get to where I am by going after mediocre opportunities." (Munger, Charlie: *Poor Charlie's Almanack,* Third Edition, Donning, 2008, S. 61).

"Charlie realizes that it is difficult to find something that is really good. So, if you say 'No' ninety percent of the time, you're not missing much in the world." (ebenda S. 99).

"There are huge advantages for an individual to get into a position where you make a few great investments and just sit on your ass: You're paying less to brokers. You're listening to less nonsense." (ebenda S. 209).

## انحياز الإغفال

Baron, Jonathan: *Thinking and Deciding,* Cambridge University Press, 1988, 1994, 2000.

Asch, D. A. et al.: “Omission bias and pertussis vaccination”, *Medical Decision Making* 14, 1994, S. 118–124.

Baron, Jonathan; Ritov, llana: “Omission bias, individual differences, and normality”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 94, 2004, S. 74–85.

Siehe auch: “Der Unterlassungseffekt”, Kapitel aus der Dissertation: Schweizer, Mark: *Kognitive Täuschungen vor Gericht,* Zürich, 2005.

## انحياز المصلحة الذاتية

Schlenker, B. R.; Miller, R. S.: “Egocentrism in groups: Self-serving biases or logical information processing?”, *Journal of Personality and Social Psychology* 35, 1977, S. 755–764.

Miller, D. T.; Ross, M.: “Self-serving biases in the attribution of causality: Fact or fiction?”, *Psychological Bulletin* 82, 1975, S. 213–225.

Arkin, R. M.; Maruyama, G. M.: “Attribution, affect and college exam performance”, *Journal of Educational Psychology* 71, 1979, S. 85–93.

Baumeister, Roy F.: *The Cultural Animal: Human Nature, Meaning, and Social Life,* Oxford University Press, 2005, S. 215 ff.

“Of course you also want to get the self-serving bias out of your mental routines. Thinking that what’s good for you is good for the wider civilization, and rationalizing foolish or evil conduct, based on your subconscious tendency to serve yourself, is a terrible way to think.” (Munger, Charles T.: *Poor Charlie’s Almanack,* Third Edition, Donning, 2008, S. 432).

Der Versuch mit den Schulnoten, siehe: Johnson, Joel T. et al.: "The 'Barnum effect' revisited: Cognitive and motivational factors in the acceptance of personality descriptions", *Journal of Personality and Social Psychology* 49 (5), November 1985, S. 1378–1391.

Zu den Schulnoten, siehe auch das Video: Ariely, Dan: *Why we think it's OK to cheat and steal (sometimes)* auf TED.com.

Ross, M.; Sicoly, F.: "Egocentric biases in availability and attribution", *Journal of Personality and Social Psychology* 37, 1979, S. 322–336.

## طاحونة المتعة

Taleb, Nassim Nicholas: *The Black Swan,* Random House, 2007, S. 91.

Gilbert, Daniel T. et al.: "Immune neglect: A source of durability bias in affective forecasting", *Journal of Personality and Social Psychology* 75 (3), 1998, S. 617–638.

Gilbert, Daniel T.; Ebert, Jane E. J.: "Decisions and Revisions: The Affective Forecasting of Changeable Outcomes", *Journal of Personality and Social Psychology* 82 (4), 2002, S. 503–514.

Gilbert, Daniel T.: *Stumbling on happiness,* Alfred A. Knopf, 2006.

Gilbert, Daniel T.: *Why are we happy?,* (Video) auf TED.com.

Frey, Bruno S.; Stutzer, Alois: Happiness and Economics: How the Economy and Institutions Affect Human Well-Being, Princeton, 2001.

Die Studie zu den Brustimplantaten hat es—dem Thema entsprechend—in Windeseile in viele Lifestyle-Publikationen geschafft. Die Stichprobe (112 Frauen) ist allerdings recht bescheiden. Siehe: Young, V. L.; Nemecek, J. R., Nemecek, D. A.: "The efficacy of breast augmentation: breast size increase, patient satisfaction, and psychological effects", *Plastic and Reconstructive Surgery* 94 (7), Dezember 1994, S. 958–969.

## انحياز الاختيار الذاتي

"A more deliberate form of self selection bias often occurs in measuring the performance of investment managers. Typically, a number of funds are set up that are initially incubated: kept closed to the public until they have a track record. Those that are successful are marketed to the public, while those that are not successful remain in incubation until they are. In addition, persistently unsuccessful funds (whether in an incubator or not) are often closed, creating survivorship bias. This is all the more effective because of the tendency of investors to pick funds from the top of the league tables regardless of the performance of the manager's other funds." (Zitiert aus Moneyterms.co.uk).

"It is not uncommon for someone watching a tennis game on television to be bombarded by advertisements for funds that did (until that minute) outperform other by some percentage over some period. But, again, why would anybody advertise if he didn't happen to outperform the market? There is a high probability of the investment coming to you if its success is caused entirely by randomness. This phenomenon is what economists and insurance people call adverse selection." (Taleb, Nassim Nicholas: *Fooled by Randomness,* Second Edition, Random House, 2008, S. 158).

"Gibt es in der Natur vielleicht Dinge und Ereignisse, von denen wir nie etwas erfahren, weil sie unser Gehirn nicht bewältigt?" (Vollmer, Gerhard: *Evolutionäre Erkenntnistheorie,* Hirzel, 2002, S. 135).

"Der Erkenntnisapparat muss nicht perfekt sein. Dass er nicht ideal sein muss, zeigt auch der Vergleich mit Tieren, die ja auch überleben, obwohl ihr Erkenntnisapparat weit weniger gut arbeitet." (ebenda S. 137).

## انحياز التداعي

Die Geschichte mit dem Gasleck siehe: Baumeister, Roy F.: *The Cultural Animal: Human Nature, Meaning, and Social Life,* Oxford University Press, 2005, S. 280.

Buffett will die schlechten Nachrichten hören, und zwar ohne Umschweife. Die guten Meldungen können warten. Siehe: Munger, Charles T.: *Poor Charlie's Almanack,* Third Edition, Donning, 2008, S. 472.

"Don't shoot the messenger" kommt erstmals bei Shakespeare vor, und zwar in *Henry IV,* Teil 2, 1598.

In vielen Staaten, unter anderem im Neuengland des 18. Jahrhunderts, gab es den Job als "Town Crier" (Stadtschreier). Seine Aufgabe bestand darin, oftmals schlechte Nachrichten zu verbreiten – zum Beispiel Steuererhöhungen. Um dem "Kill-the-messenger-Syndrom" Herr zu werden, verabschiedeten die Städte Gesetze (vermutlich wieder vom Stadtschreier verlesen), die Verletzungen oder Beschimpfungen des Stadtschreiers mit der höchsten Strafe ahndeten. Heute sind wir nicht mehr so zivilisiert. Wir stecken die lautesten "Schreier" kurzum ins Gefängnis – siehe Julian Assange, Gründer von Wikileaks.

## حظ المبتدئين

Taleb, Nassim Nicholas: *The Black Swan,* Random House, 2007, S. 109.

## التنافر المعرفي

Plous, Scott: *The Psychology of Judgment and Decision Making,* McGraw-Hill, 1993, S. 22 ff.

Das Klassiker-Paper zur kognitiven Dissonanz: Festinger, Leon; Carlsmith, James M.: "Cognitive Consequences of Forced Compliance", *Journal of Abnormal and Social Psychology* 58, 1959.

Elster, Jon: *Sour Grapes: Studies in the Subversion of Rationality,* Cambridge University Press, 1983, S. 123 ff.

Eine der Stärken des Investors George Soros ist laut Taleb die komplette Absenz von kognitiver Dissonanz. Soros kann seine Meinung von einer Sekunde auf die andere ändern – ohne das geringste Gefühl von Peinlichkeit. Siehe: Taleb, Nassim Nicholas: *Fooled by Randomness,* Second Edition, Random House, 2008, S. 239.

## الإشباع الفوري

Es gibt eine Reihe von Forschungsberichten zum Hyperbolic Discounting. Das erste Forschungspapier: Thaler, R. H.: "Some Empirical Evidence on Dynamic Inconsistency", *Economic Letters* 8, 1981, S. 201–207.

Zum Marshmallow-Test, siehe: Shoda, Yuichi; Mischel, Walter; Peake, Philip K.: "Predicting Adolescent Cognitive and Self-Regulatory Competencies from Preschool Delay of Gratification: Identifying Diagnostic Conditions", *Developmental Psychology* 26 (6), 1990, S. 978–986.

Siehe dazu auch ein hervorragender Artikel im *New Yorker*: Lehrer, Jonah: "Don't! The secret of self-control", 18. Mai 2009.

"The ability to delay gratification is very adaptive and rational, but sometimes it fails and people grab for immediate satisfaction. The effect of the immediacy resembles the certainty effect: … underneath the sophisticated thinking process of the cultural animal there still lurk the simpler needs and inclinations of the social animals. Sometimes they win out." (Baumeister, Roy F.: *The Cultural Animal: Human Nature, Meaning, and Social Life,* Oxford University Press, 2005, S. 320 f.)

Wie steht es bei ganz langen Zeiträumen? Angenommen, Sie führen ein Restaurant, und ein Gast schlägt Ihnen vor, die Rechnung von 100 Euro nicht heute zu begleichen, sondern Ihnen in 30 Jahren 1.700 Euro zu überweisen – was einem schönen Zinssatz von 10% entspricht. Würden Sie darauf einsteigen? Wohl kaum. Wer weiß schon, was in 30 Jahren ist. Haben Sie nun einen Denkfehler begangen? Nein. Im Gegensatz zum *Hyperbolic Discounting* sind höhere Zinssätze bei großen Zeiträumen durchaus angebracht. In der Schweiz stand (vor Fukushima) der Plan zum Bau eines AKWs mit einem Payback von 30 Jahren zur Debatte. Ein idiotischer Plan. Wer weiß, was in diesen 30 Jahren an neuen Technologien auf den Markt kommt. Ein Payback von zehn Jahren wäre zu begründen, aber nicht 30 Jahre – dies mal ganz abgesehen von den Risiken.